PARTE QUATRO
MOMENTUM

A magia do *momentum*

Clive Wearing é um ótimo músico britânico. Ele cantava no coro de Westminster, dirigia o coro do Covent Garden e fazia arranjos de coro para óperas apresentadas no Sadler's Wells. Em 1981, foi sua a responsabilidade de preparar o fundo musical da Radio 3 para o dia do casamento do príncipe Charles com Diana. E Clive continuou trabalhando para a BBC, sempre com muito êxito, até contrair o vírus Herpes simplex, em 1985.

A doença atacou o seu sistema nervoso, causando danos irreparáveis, deixando Clive com amnésia. Hoje, ele é incapaz de guardar novas memórias por mais de vinte segundos, e isso significa que não pode criar uma história sozinho. Viver com amnésia é como acordar de um sono de dez anos, três vezes por minuto. Clive é capaz de se lembrar da palavra "frango", mas não do seu gosto. Ele pode se lembrar que é um homem casado, mas não das feições de sua esposa, Deborah (mesmo reconhecendo-a quando a vê, abraçando-a efusivamente como se não a visse há anos). Ele não pode manter uma conversa. Deborah me contou sobre certa vez, em julho de 1985, quando Clive lhe perguntou há quanto tempo estava doente. Ela respondeu: "Quatro meses." E ele fez uma piada instantânea: "Quatro meses? Será que eu não estou doente desde sempre? (Risos.)" Após refletir brevemente sobre o caso, ele voltou a fazer a mesma pergunta, recebendo a mesma resposta e repetindo a piada. Após duas semanas de conversas circulares, Deborah decidiu que chegara a hora de responder: "Quase cinco meses" para que ele parasse de repetir a piada.

Clive é outro homem, exceto por um detalhe: a sua habilidade de tocar música. Mesmo não sendo capaz de se lembrar de um ensaio, quando a música começa a soar, ele pode tocar. E Deborah descobriu isso por acaso. Ela pegou uma partitura feita para coral e começou a cantar. Clive a seguiu. Nesse momento, ela percebeu que ele continuava sendo capaz de ler música. Graças a experiências posteriores,

eles descobriram que Clive podia tocar o órgão do coro e até regê-lo. Nesses momentos, ele parece ser o mesmo Clive de sempre, pois é conduzido pelo *momentum* da música. O ritmo cria o tempo que lhe permite voltar ao seu eu anterior. Ao ser guiado pela música, ele fica animado e energizado... até a hora em que música chega ao fim. Quando ela termina, ele também termina. Quando a música para, ele perde o *momentum*, e sem o *momentum* ele fica perdido.

Mantendo o *momentum*

Após anos trabalhando com indivíduos e empresas, me convenci quanto à importância do *momentum*. E já vi certas pessoas fazendo mudanças drásticas em seus estilos de vida, e outras que, mesmo se esforçando muito, falham ao tentar alcançar qualquer progresso que não seja temporário. Já vi enormes esforços de mudanças empresariais que não deram em nada, e vi outros que transformaram certas empresas para sempre. A diferença entre o sucesso e o fracasso normalmente tem a ver com a capacidade de construir o *momentum*. As mudanças bem-sucedidas são construídas tendo como base um *momentum*. As mudanças fracassadas apenas surfam nas ondas costumeiras. Em resumo, o nosso progresso em direção à mudança poderá estar: (1) movendo-se na direção errada, (2) parado ou (3) movendo-se na direção correta. De certa maneira, quando estamos nos movendo na direção correta, assim que alcançamos o *momentum* (de forma individual ou como empresa) a nossa tarefa fica infinitamente mais fácil. O primeiro passo é garantir que o momento opere a seu favor.

CAPÍTULO 10
Aceitando o desafio

Richard Feynman, um dos maiores teóricos médicos do século XX, ganhou o prêmio Nobel. Ainda menino, ele gostava de brincar com rádios. Aos doze anos, montou um pequeno laboratório em seu quarto, comprou seu primeiro rádio e, em vez de escutá-lo, desmontou o aparelho. Em pouco tempo, era capaz de consertar rádios. Isso foi no início da década de 1930, durante a Grande Depressão. Portanto, um menino capaz de consertar rádios, cobrando barato, era algo útil. Em certa ocasião, um cliente ficou desconfiado, pensando se entregar o seu rádio ao menino não seria uma perda de tempo e dinheiro. Ele não parava de perguntar a Feynman como um menino poderia entender tanto do assunto, até que chegara à pobre casa do cliente. Sentindo-se pressionado, Feynman ligou o rádio. O aparelho oscilou, depois soltou um barulho terrivelmente alto por alguns minutos e finalmente parou, voltando a funcionar perfeitamente. Ele desligou o rádio e ficou dando voltas pelo cômodo, pensando. O cliente não parecia impressionado. Ele queria ação, queria ver o menino trabalhando, queria saber se Feynman sabia o que estava fazendo. E começou a protestar, pedindo que o menino parasse de fazê-lo perder o seu tempo e consertasse logo o aparelho, ou então que fosse embora.[1]

No entanto, Feynman continuou pensando. Ele não entendia como um rádio poderia fazer tanto barulho. Grande parte dos aparelhos falhava por um problema no equipamento ou na instalação elétrica, mas não parecia ser o caso. Após um tempo, ele chegou a uma teoria: os rádios, naquela época, constavam de uma série de tubos. Se tirasse os tubos do lugar e revertesse a ordem da vibração, o ruído talvez desaparecesse. Finalmente, ele estava pronto para começar a trabalhar. Ele alterou os tubos e ligou o rádio, que funcionou perfeitamente. O homem ficou assombrado. Ele se transformou em um dos grandes defensores de Feynman, dizendo a todo mundo que o menino era capaz de "consertar rádios pensando".

Sob tal pressão, muitos de nós começaríamos a agir para demonstrar que trabalhamos duro e sabemos o que estamos fazendo. Teríamos priorizado a ação, não o pensamento, e fazendo isso acabaríamos presos na ideia de uma falha na instalação elétrica do rádio, incapazes de pensar em outra possibilidade. No entanto, Feynman resolveu fazer as coisas à sua maneira. Ele sabia que mexer nos fios

poderia parecer a coisa certa aos olhos do cliente, mas o seu conhecimento dizia que não era esse o problema: ele precisava pensar em outras opções. E reservou um tempo para pensar, mesmo enfrentando uma grande pressão. Fazendo isso, alcançou o sucesso.

Incerteza

Seguir o próprio caminho e criar as próprias possibilidades exige confiança para resistirmos à pressão de nos conformarmos e nos ocuparmos imediatamente. Isso significa fazer coisas que podem parecer estranhas aos olhos dos demais. E pode ser algo desafiador no mundo de hoje, pois o mundo de excessos não é apenas composto de muitas exigências, informações e distrações, mas também de muita incerteza. Com os mercados cada vez mais ágeis, imprevisíveis e inventivos, as empresas têm cada vez menos habilidade de planejar o futuro. Precisam de maior flexibilidade, e o primeiro lugar onde vão buscar isso é junto aos seus empregados. Isso nos deixa mais flexíveis, abala a nossa confiança, introduz o medo e a insegurança em nossas vidas laborais.

No entanto, acredito existir uma maneira completamente diferente de encarar o mercado de trabalho atual. De certa maneira, acho que nunca houve uma melhor época para ser empregado. A falta de previsibilidade significa que as empresas têm de abandonar os seus estilos hierárquicos, adotando uma situação que permita, e até mesmo encoraje, a autonomia e a inovação. A tecnologia permitiu a criação de formas inteiramente novas de trabalho e comunicação. A necessidade de manter viva a flexibilidade significa que os empregados estão abertos a mais alternativas contratuais do que nunca. Há mais liberdade, oportunidade e ânimo no mundo do trabalho hoje do que jamais houve. Nunca tivemos tantas opções para as maneiras como vivemos as nossas vidas, tanta capacidade de alcançar coisas grandes e tantas formas de conectar e nutrir relacionamentos ricos. Sua experiência, que pode ser de uma carreira nutrida pela insegurança e pelo medo, ou de uma carreira repleta de oportunidades, dependerá da sua abordagem.

Você pode afastar as oportunidades disponíveis em centenas de coisas, voltando-se à corrente interminável de microtarefas urgentes e sem maiores consequências, mergulhando no vazio da estimulação e da reação a tais estímulos. Você pode persuadir a si mesmo de que

não existe escolha, de que as demais opções são perigosas, de que você precisa alcançar o êxito, de que não há problema em desconectar de tudo e de todos por conta de um objetivo que nunca o satisfará.

Mas também poderá seguir um caminho diferente. Você poderá alterar a sua energia da prevenção à promoção, começando a desenhar uma vida que ultrapasse o excesso de ocupação. Podemos gerar um foco real nas coisas capazes fazer uma grande diferença em nosso trabalho, podemos causar impacto, podemos moldar as nossas empresas. E, fazendo isso, podemos moldar nossas carreiras. Você pode voltar a se engajar às suas fontes principais de energia e alegria, reconectando-se com seus principais valores e mergulhando profundamente nos seus relacionamentos mais queridos. Ao reconhecer que a ocupação é o refúgio da falta de imaginação, ao começar a encarar os grandes problemas da vida, você começa a ganhar ainda mais confiança na pessoa que poderia chegar a ser, e reaprende a viver. Este capítulo lhe mostrará como.

Aceitando o desafio

No críquete (e um inglês, como eu, se sente obrigado a inserir alguma referência desse esporte em algum ponto deste livro!), quando alguém atira uma bola decidida e rápida na sua direção, a tentação natural é se defender, usando o bastão para alterar a trajetória da bola. Além disso, quando você dá um passo à frente para atingir uma bola, você abandona o seu ponto morto, deixa de permanecer em segurança. Caso não consiga atingir a bola, o jogador logo atrás de você poderá atingi-la e você perde a sua chance. Porém, ao dar um passo à frente, você aceita o desafio, cria o *momentum* e ganha mais força. Os grandes jogadores se destacam ao dar muitos passos à frente e atingirem as bolas.

O excesso de ocupação é como jogar defensivamente, sem nunca dar um passo à frente. Quando damos um passo à frente, ganhamos vantagem, agimos positivamente, criamos o *momentum* necessário para sermos mestres do nosso ambiente e das nossas vidas. Ao darmos um passo à frente, podemos sentir medo e ansiedade, mas não permanecemos na defensiva, no excesso de ocupação. No entanto, não deveríamos permitir que a ansiedade dirija a maneira como conduzimos as nossas vidas e carreiras. Deveríamos prestar atenção a outros tipos de medos e ansiedades: à angústia profunda e silenciosa de não estarmos vivendo de acordo com os nossos valores; à ansiedade de

estarmos decepcionando os nossos entes queridos; e à preocupação de que o nosso vício de excesso de comunicação esteja interferindo na nossa capacidade de marcar a diferença. Esses medos profundos não se revelam com facilidade. Porém, quando a poeira assenta, são as únicas vozes ouvidas. E a sua opção será escutá-los ou não, ter ou não a coragem de dar um passo à frente e aceitar o desafio.

Autorregulação: prevenção × promoção

Para alcançar o domínio sobre as nossas vidas, devemos administrar emoções e comportamentos. Em termos psicológicos, isso se chama autorregulação, que é o controle consciente das nossas atividades para alcançarmos certos objetivos. Um exemplo: devemos ir à biblioteca, e não ao bar, para nos prepararmos para as provas; devemos escutar os demais para que eles se interessem por nós. A habilidade da autorregulação demonstrou ter um efeito significativo em todos os tipos de coisas, incluindo o desempenho no trabalho e a satisfação na vida.

Em 1997, Edward Tory Higgins, psicólogo e professor da Universidade de Columbia, escreveu um artigo para a *American Psychologist* chamado "Beyond Pleasure and Pain" [Além do prazer e da dor].[2] Em seu artigo, argumentou que precisamos ser um pouco mais sofisticados para entendermos como os nossos objetivos afetam nossa autorregulação e motivação. Ele desenvolveu um conceito que chamou de Teoria de Regulação do Foco, descrevendo duas maneiras diferentes de autorregulação. A nossa motivação e a maneira como controlamos o nosso comportamento varia de acordo com o suprimento das nossas necessidades fundamentais. O primeiro conjunto de necessidades envolve segurança e sobrevivência; o segundo envolve criação e nutrição. Higgins sugere que cada um desses conjuntos é guiado por diferentes formas de regulação, que ele chamou, respectivamente, de *foco na prevenção* e *foco na promoção*.

O nosso foco na prevenção tem a ver com evitar resultados negativos: quando estamos fazendo tarefas, devemos evitar os obstáculos que poderiam nos levar ao fracasso. O foco na promoção tem a ver com resultados positivos: tentar alcançar objetivos que são importantes para nós. Imagine, por exemplo, que você esteja estudando para uma prova profissional: você quer estudar muito, analisar os temas... Tais atividades são reguladas pelo foco na promoção. Para se sair bem, você

precisa não ir ao cinema e permanecer estudando, e não deve chegar tarde em casa na noite anterior à prova. A regulação do nosso comportamento, na tentativa de evitar o fracasso, tem um foco preventivo.

É bem claro como esses dois mecanismos reguladores trabalham em conjunto: não importa o quão duro você estude, se não evitar sair para beber, o seu esforço terá sido em vão. Quando o assunto é o desempenho no trabalho, tudo levava a crer que a promoção e a prevenção eram igualmente importantes para alcançar o sucesso. Certas pessoas aprendem mais coisas com um foco ou outro, o que acontece por questão de estilos e preferências, tendo pouco impacto no desempenho final. Tal suposição vingou até 2012.

Em 2012, pesquisadores da Universidade de Michigan fizeram uma revisão de todos os estudos nesse âmbito.[3] Usando uma interessante técnica estatística chamada meta-análise, eles analisaram estudos envolvendo mais de 25 mil pessoas. O seu interesse era a relação entre os focos regulatórios e o desempenho. O que descobririam foi que o foco na promoção está relacionado ao desempenho nas tarefas e no trabalho, além de estar relacionado a outras coisas positivas, como franqueza, inovação, afabilidade de trato, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A prevenção, por outro lado, não parece relacionada com o desempenho no trabalho. Tudo indica que um forte foco na prevenção impede o mau desempenho, pois alimenta a preocupação de evitarmos consequências negativas, mas não auxilia muito na melhora acima da média. As pessoas focadas na prevenção, possivelmente por conta do seu grande medo de cometer erros, além do desejo de se manter em segurança, tendem a ser mais fechadas, menos inovadoras, menos úteis, menos satisfeitas em seus trabalhos e menos comprometidas com a empresa. Aos meus ouvidos, isso soa como uma estratégia preventiva, e trata-se de um ótimo caminho para que você não consiga prosperar.

A coisa mais fácil do mundo é levantar a guarda e ficar na defensiva. Para mim, o excesso de ocupação é uma forma de manter-se na defensiva. O excesso de ocupação tem a ver com evitar. O excesso de ocupação é uma estratégia de prevenção. Ainda assim, nas empresas com as quais trabalho, vejo muita prevenção e muito pouca promoção. O que me preocupa é que grande parte dessas pessoas não são o tipo de gente que esperaríamos ver na defensiva. São pessoas com aspirações, voltadas às suas carreiras. Porém, guiadas pela incerteza do mercado de trabalho e pelas exigências insanas, elas escolhem o caminho mais

seguro, a segurança imediata, não a possibilidade de um florescimento em longo prazo.

Aceito a prevenção como um objetivo válido, e o excesso de ocupação é uma estratégia preventiva natural em um mundo de excessos. No entanto, não vamos nos enganar. Se você resolve estar ocupado, tenha a certeza de que não levará a sua carreira adiante, nem a sua vida, a sua felicidade ou os seus relacionamentos. Na melhor hipótese, isso evitará que coisas ruins aconteçam (em curto prazo). Se você quer progredir, deverá focar no alcance de objetivos, nos seus valores e ideais, não na prevenção. Você precisará assumir mais riscos, com a confiança de que será capaz de lidar com as consequências. Encontrar o próprio caminho é duro, mas muito satisfatório. Como as evidências mencionadas reafirmam, trata-se de um caminho muito mais bem-sucedido.

Administrando emoções negativas

Em nossos dias, as empresas são locais repletos de emoções. Os níveis de angústia nesses ambientes são muito elevados: o medo, o estresse e a incerteza vivem passeando pelos corredores. Tais emoções são um combustível para a atividade, mas prejudicam o desempenho, pois nos deixam em estado de perpétuo alerta e atividade, mas também reduzem a nossa habilidade de pensar, criar e priorizar. Fazemos mais coisas, mas pensamos menos. A atividade gerada pelas emoções é boa se o que precisamos é fazer algo repetitivo, que não exige muito de nós. Infelizmente, porém, vivemos em um mundo diferente. O estranho é que a complexidade e a agilidade dos mercados, mesmo exigindo pensamentos mais complexos e criativos do que nunca, continuem permitindo a criação de ambientes de trabalho que, psicologicamente, reduzem o desempenho intelectual, sem falar no desempenho físico e bem-estar mental.

Emoções como estresse e ansiedade podem ser úteis em alguns aspectos do desempenho em curto prazo. Infelizmente, podemos nos acostumar à expectativa de que mais estresse nos levará a mais urgência e energia, resultando em desempenhos melhores, e começamos a confiar que o estresse nos impulsiona, sempre carregados de energia, em direção às nossas tarefas diárias. No entanto, o excesso de estresse reduz a eficácia do nosso pensamento, aprendizado e memória. Quando sentimos ansiedade, tomamos decisões ruins e priorizamos mal. Portanto, pensando em seu bem-estar e no seu desempenho, chegou

a hora de evitar as emoções e animar o pensamento. Para nos ajudar nessa tarefa, vamos pensar na forte pressão do mundo dos esportes.

Chimpanzé × Humano

Steve Peters é um psiquiatra conhecido por estudos feitos com os piores criminosos encarcerados em prisões de segurança máxima. Em 2001, ele ficou amigo de David Brailsford, diretor do ciclismo britânico, e começou a trabalhar com ciclistas de elite, incluindo Sir Chris Hoy, Victoria Pendleton e Bradley Wiggins, para ajudá-los a administrar melhor suas emoções e também a focar, engajar e vencer. Nos anos seguintes, o ciclismo britânico deixou de ser um esporte sem importância, sem quase nenhum registro de êxito, passando a ser uma potência nos Jogos Olímpicos, ganhando nove medalhas nos jogos de 2012. Segundo Sir Chris Hoy, isso foi obra de Steve Peters, que os ajudou na época das Olimpíadas. Pendleton disse: "Steve Peters é a pessoa mais importante da minha carreira."

Peters passou a conhecer muito bem as emoções por conta do seu trabalho com criminosos, homens aparentemente incapazes de controlar suas emoções, e também graças ao seu trabalho com atletas de elite, pessoas que, perdendo minimamente o foco, podem perder tudo. Ele aprendeu que a ansiedade, o medo e o perigo podem nos minar. Mesmo sabendo ser uma grande simplificação, ele desenvolveu um modelo funcional sobre as emoções.[4] E adoro esse modelo, pois, com simplicidade e uma pitada de humor, fundamentado em muita pesquisa científica, ele descreveu algo muito complexo, a mente psicológica como sendo composta por três mentes: a frontal, a límbica e a parietal. A mente frontal ele chama de Humana, a límbica, de Chimpanzé, a parietal, de Computador. O Computador é a memória das reações, mas neste capítulo quero focar nas outras duas mentes.

A mente Humana é racional e lógica. Quando pensamos em nós mesmos, estamos pensando na mente Humana. Teoricamente, como é a mente Humana quem planeja e toma as decisões finais, é ela quem está no controle. A mente Chimpanzé pensa emocionalmente, e assim como um Chimpanzé seria cinco vezes mais forte que uma pessoa, essa mente pode facilmente sobrepor-se à Humana. Além disso, a informação é enviada primeiro à mente Chimpanzé, que é ágil, e sempre responde primeiro. Eis um dos motivos por que o nosso comportamento

não está alinhado com o que sabemos ser a coisa certa a ser feita, ou com as boas intenções: se algo está chateando o Chimpanzé, a mente Humana pode perder todo o seu resquício de controle.

A mente Chimpanzé pensa de maneira emocional e independente da mente Humana. A caracterização de Peters da mente Chimpanzé engloba elementos do ágil e automático Sistema Um (sobre o qual falamos no capítulo 2): ela se atira a conclusões, pode ser irracional e pensa de maneira simplista e binária (branco ou preto, bom ou mau). No entanto, a descrição feita por Peters da mente Chimpanzé é mais ampla, pois engloba partes puramente emocionais, e é nisso que estou interessado neste momento. A Chimpanzé pensa catastroficamente, preocupando-se com as piores consequências possíveis, além de ser paranoica, continuamente procurando ameaças à nossa segurança e *status*.

Parte do que alimenta a nossa prontidão ao excesso de ocupação, do que nos impede de aspirar áreas nas quais poderíamos marcar alguma diferença ou que poderia nos ajudar a (re)engajar, é o medo e a ansiedade resultantes do pensamento catastrófico e paranoico do Chimpanzé. Tememos as terríveis consequências de não terminar um relatório a tempo ou de não responder a um importante e-mail, que poderá ficar esquecido em nossa caixa de mensagens. Tememos que os demais nos julguem mal se não parecermos mergulhados até o pescoço no trabalho, ficando de alguma maneira para trás na perpétua corrida pelo reconhecimento e pela promoção. Por isso, nos mantemos ligados, sempre fazendo alguma coisa. Quando ouvimos notícias de mudanças na empresa, de desemprego e crise econômica, é impossível não pensar que o nosso futuro também poderá ser catastrófico, e tememos as consequências da falta de esforço. A mente Chimpanzé não se acalmará até começarmos a trabalhar duro, fazendo cada vez mais coisas. Como na era feudal, quando os nobres erguiam paredes de madeira ou pedra para se protegerem das ameaças, a mente Chimpanzé nos leva a construir barreiras para nos mantermos seguros, e tais barreiras podem ser a quantidade de coisas que produzimos, a nossa prontidão para trabalhar durante os finais de semana e as férias ou nossa visível exaustão. Para a mente Chimpanzé, cada uma dessas atividades demonstra o nosso comprometimento com a causa, sendo a garantia de uma passagem segura através de tempos convulsos. Tudo isso é uma maneira de estar na defensiva. Trata-se de uma programação mental voltada à prevenção.

A mente Humana reconhece que deveria priorizar coisas importantes, não o ruído eletrônico. Ela sabe que pensar e criar não são coisas que podemos fazer a 150 km/h. E sabe também que a falta de atenção é prejudicial a quase todos os relacionamentos importantes para a nossa vida. No entanto, a mente Humana não pode fazer muita coisa até a mente Chimpanzé se acalmar. Hoje, com tanta pressão e competição, a mente Chimpanzé quase nunca relaxa. Portanto, costumamos esperar "até as coisas se acalmarem". Porém, entra ano e sai ano, nada se acalma. Seguimos em frente, gastando nossa energia na manutenção de nosso excesso de ocupação, sempre com pouco tempo livre para fazer o que queremos. Quando nos deitamos no sofá, com uma taça de vinho, vendo televisão, a mente Chimpanzé está satisfeita, mas a mente Humana reconhece que está tudo errado.

O medo danifica o desempenho

Imagine que você esteja observando a fotografia de um labirinto. No centro do labirinto está um ratinho, e esse ratinho representa você. A sua tarefa é encontrar o caminho para fora do labirinto. Alguns labirintos têm o desenho de um queijo próximo à entrada. Outros o desenho de uma coruja voando no lado oposto à entrada. Você acha que resolveria melhor a questão tendo de se aproximar do queijo, de se afastar da coruja ou de nenhuma dessas maneiras? Imagino que você diria que de nenhuma dessas maneiras. Afinal de contas, isso não passa de um labirinto desenhado em um papel, em preto e branco, com as figuras de um ratinho, um queijo ou uma coruja. Porém, quando tal experiência foi levada a cabo pelos professores de psicologia Ronald Friedman e Jens Forster, eles descobriram que as pessoas geram 50% mais ideias após completarem os labirintos "encontrar o queijo" do que quando resolvem labirintos do tipo "fuja da coruja".[5]

Sabemos, há muito tempo, que a ansiedade e o medo reduzem nosso desempenho, mas o que essa experiência demonstra é que isso acontece mesmo quando não percebemos. Consigo imaginar essas pessoas completando o labirinto "fuja da coruja" e pensando "preciso ser rápido, caso contrário serei devorado por essa coruja...". Sim, de alguma maneira, a mente Chimpanzé foi ativada e ficou agitada. Como resultado, uma dose de energia foi sugada do córtex pré-frontal de quem resolveu tal labirinto. A atenção foi estreitada, reduzindo a habilidade de enxergar o quadro como um todo, por isso foi mais complicado encontrar a solução.

Se traduzirmos tais resultados ao local de trabalho, grande parte do que fazemos é visível às "corujas" das nossas empresas. Sejamos ou não conscientes, isso pode nos levar a agir de uma maneira que nos protege. Para grande parte de nós, isso significa fazer tudo, mantendo todo mundo feliz (mesmo envolvendo não fazermos o que é realmente importante). Além de nos levar em direção ao excesso de ocupação, tal ameaça, sempre presente, apresenta dois efeitos adicionais, que por sua vez geram mais atividade frenética.

Em primeiro lugar, a ansiedade, quando elevada, rouba recursos da memória, reduzindo o processo intelectual e nos levando a pensar mais devagar. Nosso QI desaba frente a fortes emoções.[6] Ao reduzir o passo, demoramos mais para fazer o que devemos fazer, precisamos trabalhar mais tempo, com menos pausas.

Em segundo lugar, as ameaças e preocupações também estreitam e enfraquecem a nossa atenção. Quando nossa mente Chimpanzé está agitada, o que percebemos e o que pensamos se enfraquece, a nossa memória é ameaçada.[7] Só percebemos o que está imediatamente à nossa frente, confiando nos instintos emocionais da mente Chimpanzé para nos ajudar a decidir se devemos lutar ou sair correndo. No entanto, a enorme quantidade de coisas que vemos é reduzida.

Além disso, quando a nossa atenção se reduz, somos menos capazes de enxergar o todo. Perdemos a noção do que é importante, não sabemos priorizar nada. Ficamos menos capazes de nos sentar e tomar decisões prioritárias. Por isso aceleramos, pisamos fundo, tentamos fazer tudo. Tenho certeza de que você, algumas vezes, morto de medo de um prazo que se aproximava, simplesmente desistiu de pensar, priorizando o plano e mergulhando em uma atividade selvagem. Em tais momentos de emoção, é realmente complicado pensar claramente e tomar decisões.

A pena é que, enquanto o excesso de ocupação pode, temporariamente, acalmar a mente Chimpanzé, ela não faz nada para resolver as causas ocultas do seu medo e nervosismo: o excesso de ocupação não nos ajuda muito na tarefa de nos diferenciarmos, impedindo-nos de criar o impacto que gostaríamos de criar, interrompendo o nosso passo, impedindo que você se transforme na pessoa que gostaria de ser. O excesso de ocupação é uma abordagem para acalmar a mente Chimpanzé, mais ou menos como tomar um Prozac para tentar ser feliz: é simplesmente tratar o sintoma, não a causa emoção. Na verdade, o excesso de ocupação provavelmente esteja

causando o medo, a insegurança, a ansiedade, evitando que você foque nas áreas realmente importantes, capazes de alavancar a sua vida e a sua carreira. A Associação Americana de Psicologia, por exemplo, em seu relatório "Estresse nos Estados Unidos", de 2010, descobriu que as pessoas "dizem estar muito ocupadas, como uma primeira barreira na tentativa de evitar uma melhor forma de administrar o seu estresse".[8] Estejamos focando apenas no estresse ou também no medo, na ansiedade, na preocupação, no nervosismo e na tensão, pode ter certeza de uma coisa: estarmos ocupados evita que busquemos as causas ocultas da nossa angústia.

Acalmando a mente Chimpanzé

A primeira coisa a ser feita, se você quer permitir que a sua mente Humana faça boas e lógicas escolhas sobre como empregar o seu tempo e viver a sua vida, é acalmar a sua mente Chimpanzé. Você se lembrará que mencionei que a mente Humana é a responsável final pela tomada de decisões. E que a Chimpanzé apenas sugere soluções. Embora seja complicado evitar tais sugestões, a mente Humana nunca perde o poder de decisão. A mente Chimpanzé nunca muda, os instintos são sempre os mesmos. A mente Humana, para aprender a viver a vida que gostaríamos viver, precisa trabalhar a maneira de operar deixando para trás os instintos, pois só assim estará na posição de tomar decisões racionais.

É complicado vencer a mente Chimpanzé apenas com a força de vontade. Como disse Steve Peters, a tentativa de controlar a mente Chimpanzé dessa maneira é uma queda de braço da qual sempre saímos perdendo. Em vez disso, devemos nutrir a mente Chimpanzé reconhecendo as suas motivações e instintos, sabendo que, quando a mente Chimpanzé não é contentada, ela se agita. Os chimpanzés são guiados pela necessidade de obtenção de mais poder e *status*, eles querem alcançar a segurança e proteger-se, querem conseguir comida suficiente (o que pode ser traduzido por dinheiro, no nosso caso), querem pertencer a um grupo e ser parte da gangue, e querem ter um território onde possam se defender de invasores no caso de guerras.

Bem no início da minha carreira, trabalhei com um grupo de pessoas que encarava potenciais demissões. Nesse caso, a equipe de uma fábrica ficou sabendo que, em dezoito meses, 50% dos trabalhadores seriam demitidos. Isso estava inserido no contexto de uma

lenta jogada de marketing e do reconhecimento, por parte dos trabalhadores, de que eram exageradamente bem pagos para as suas habilidades, em comparação com outros trabalhadores da mesma área. Além do mais, nessa empresa, as relações de trabalho eram muito ruins, e a comunicação dos planos foi muito malfeita: grande parte dos empregados ficou sabendo dos cortes pela imprensa. Os ânimos se exaltaram. Na verdade, na nossa primeira reunião, eles me confundiram com um profissional de "administração", e alguém atirou uma cadeira em cima de mim! Ao longo do projeto, fiquei assustado com a maneira como algumas pessoas dirigem a sua raiva. Na verdade, percebi que, para muita gente, a raiva é simplesmente a face pública do medo. Enquanto as pessoas estivessem "nervosas", não conseguiriam seguir em frente. Estavam paralisadas culpando "os outros".

Por outro lado, um segundo grupo de pessoas partia para uma abordagem totalmente diferente. Lembro-me de um homem chamado Dave. Em nossa primeira reunião, ele parecia petrificado. Sua esposa estava desempregada, sua sogra vivia com eles. Tinham três filhos e havia três meses tinham comprado uma casa, ainda antes do anúncio do plano de demissões. Ele não poderia perder o emprego, e não poderia entregar o destino da sua família nas mãos de outras pessoas. Ao contrário de outros trabalhadores, que simplesmente esperaram os dezoito meses, ele resolveu agir. Quando não estava trabalhando, fez um curso de professor de autoescola. Mas não foi isso o que me impressionou na história de Dave, e sim o que aconteceu no trabalho. Ele estava satisfazendo sua mente Chimpanzé, e isso permitia que trabalhasse sem raiva, medo ou ansiedade. Quando todos pareciam exaustos (havia muito trabalho na época), ele se mantinha calmo e eficiente. Antes, ele não era uma pessoa muito notada, mas seis meses antes da decisão lhe pediram que assumisse um papel importante no processo de transição, pois Dave era uma pessoa "boa em mudanças". Ele não apenas foi mantido na empresa, mas também promovido. Mais tarde, ele me disse que emoldurou o seu diploma de professor de autoescola, que dependurou em uma parede de casa, como aviso de que deveria estar sempre preparado.

Reavaliação: técnicas para acalmar o chimpanzé

Quando suprimimos as emoções, quando tentamos escondê-las, não fazemos muito na direção de acalmar a nossa mente Chimpanzé.

Na verdade, certos estudos demonstram que a supressão deixa as condições mais potentes, mais debilitantes. James Gross, professor de psicologia da Universidade Stanford, pediu a duas pessoas que vissem um filme perturbador juntas. Uma dessas pessoas deveria esconder suas emoções, sem demonstrar nenhuma reação durante a projeção. Após o filme, as duas pessoas se sentaram para conversar. A pessoa que agiu naturalmente durante a projeção se expressou de maneira emocionada por ter sido atingida pela mensagem do filme. A outra pessoa manteve sua postura neutra e tom de voz monótono. Quando Gross analisava o efeito disso tudo, descobriu três efeitos da supressão. Em primeiro lugar, a pessoa que suprimiu suas emoções ficou um pouco perdida, pois estava fazendo duas coisas ao mesmo tempo, e isso afasta os recursos do funcionamento da nossa memória. Em segundo lugar, a pessoa que suprimiu suas emoções sentiu um aumento da pressão sanguínea. Por último, a outra pessoa envolvida na experiência sentiu uma leve repulsa frente à óbvia supressão de sentimentos do colega. Essa supressão foi sentida como uma espécie de ameaça (pois não era natural), e a pressão sanguínea da pessoa que não suprimiu suas emoções também ficou elevada. Tudo indica que a supressão, além de não funcionar muito bem, chateia as pessoas ao nosso redor.[9] Sem dúvida, é preciso uma tática melhor para acalmar o nosso Chimpanzé.

A "reavaliação", por outro lado, funciona bem melhor. Ela envolve alterar a nossa interpretação de um acontecimento, pensamento ou experiência: como os prisioneiros do campo de concentração, que foram capazes de encontrar certa felicidade, mesmo na mais terrível das situações. Não sentimos medo ou ansiedade por conta dos próprios acontecimentos, mas por conta do significado que atribuímos a eles. Ao alterarmos tais significados, alteramos nossas emoções.

Quando Gross mediu a atividade mental das pessoas que viram tal filme, ele percebeu que as pessoas que tentaram suprimir suas emoções exibiam um grande aumento de sua atividade límbica. Era como se, reavaliando, a mente não "enxergasse" uma ameaça, fazendo com que o Chimpanzé se acalmasse.[10] Além disso, as pessoas que reavaliaram a situação ativaram seu córtex pré-frontal ventrolateral, responsável por frear a mente. Isso sugere que reavaliar freia as emoções. Indo além, Gross reuniu dados sobre centenas de pessoas e agrupou-as de acordo com a sua tendência à supressão ou reavaliação de emoções. Depois, ele testou essas pessoas quanto ao seu otimismo, satisfação perante à vida e controle do ambiente em que viviam, além da qualidade de

seus relacionamentos. Os reavaliadores se saíram significativamente melhor em todos os quesitos: eles prosperaram mais.

A reavaliação exige esforço cognitivo, mas é absolutamente importante em um mundo com abundante novidade, incerteza, competição e expectativas: e tudo isso pode ser encarado como ameaça, deixando nosso Chimpanzé agitado. A menos que sejamos capazes de controlar tudo isso por meio da reavaliação, sofreremos persistente ansiedade e estresse. Mais importante: seremos incapazes de pensar de forma clara sobre as nossas prioridades e voltaremos à opção "segura" do excesso de ocupação. O excesso de ocupação pode parecer seguro em curto prazo, mas é um caminho certeiro para a redução do bem-estar, do desempenho e dos relacionamentos. Como disse Kevin Ochsner, chefe de neurociência social cognitiva da Universidade de Columbia, em conversa com David Rock: "Se as nossas reações emocionais fundamentalmente fluem das interpretações ou das avaliações do mundo, e se podemos alterar tais avaliações, devemos tentar fazer isso. Não fazer isso é, em algum nível, um pouco irresponsável."[11]

(Re)interpretação

Uma das maneiras mais comuns de (re)avaliar é dando diferentes interpretações às nossas emoções internas ou comportamentos externos. Quando comecei a falar em público, percebi que estava assustado. Meu estômago dava voltas, a minha boca ficava seca e o meu coração começava a saltar no peito. E saltava com tanta força que o notava no pescoço. Mais importante: quando estava atento a tais emoções, gaguejava e falava rápido demais, falhando ao me conectar com o público. Mas precisava passar as minhas informações, e, portanto, precisava encontrar uma solução. Naquela etapa da minha vida, também era viciado em adrenalina: tinha começado a surfar, ouvia música grunge e voava de parapente. A minha barba de bode e os meus cabelos compridos não escondiam o fato de que tudo não passava de uma imagem construída, mas naquela época era uma imagem importante para mim. E foi também uma imagem que me ajudou a alterar o meu relacionamento com o ato de falar em público. Não sei como aconteceu, mas dizia a mim mesmo, sempre que começava a perceber uma tensão: "Nossa! Paguei um dinheirão para saltar de um avião e fico nervoso por conta disso!" Sempre funcionava. Parecia mágica. Eu reinterpretava o nervosismo como sendo algo de que eu gostava: adrenalina e novas experiências.

Acho que a (re)interpretação é a mais comum e mais útil das técnicas de reavaliação. Todos nós encontramos certas pessoas que nos deixaram irritados em algum momento, mas acabamos descobrindo que a mãe dessa pessoa tinha acabado de morrer. Isso lança uma nova perspectiva sobre tudo o que aconteceu. Não altera os acontecimentos, não retira as palavras ditas por essa pessoa, mas faz com que, de alguma maneira, elas sejam entendidas.

Ao buscar um novo caminho através do excesso, você precisará encontrar maneiras de reinterpretar várias experiências para que seja capaz de pensar claramente e evitar a reação padrão do excesso de ocupação. Além de aprender a reinterpretar o seu pânico silencioso ao ver novos 171 e-mails em sua caixa de entrada, também precisará ajudar os demais a reinterpretar o seu comportamento. Descobri, há algum tempo, que quando não respondia imediatamente aos e-mails, isso causava irritação em um cliente em particular, e fui obrigado a explicar que só checo os meus e-mails uma vez ao dia, pois quero pensar, criar e focar no que realmente importa. Quando ele ficou sabendo disso, em vez de se chatear, ficou inspirado.

Recuperando a perspectiva

Você já passou por um momento em que quis gritar, chorar, socar a parede e desaparecer... tudo ao mesmo tempo? Passei por isso há alguns meses. O trabalho se amontoava, os prazos se aproximavam, um assunto urgente e inesperado surgiu no meio do caminho e um grande evento aconteceria no dia seguinte, um evento que me preocupava. Eu precisava de tempo. Mas não havia tempo. Socorro!

Em uma atividade louca, tentei resolver tudo, mas não consegui progredir. Felizmente, tinha de pegar um avião e sair da minha mesa de trabalho, pois o aeroporto ficava a 65 minutos de carro. O meu Chimpanzé surgia em todos os lados, eu não conseguia pensar direito, não conseguia trabalhar, e ao mesmo tempo não conseguia entender o que estava fazendo errado. Essa pausa forçada, no caminho para o aeroporto, permitiu que a minha atenção se ampliasse novamente, e ganhei perspectiva. O baixo nível de distração de assumir a direção do carro deixou minhas ansiedades e medos menos aterrorizantes. Os gritos do Chimpanzé já não me deixavam surdo. Fui capaz de enxergar as prioridades com maior clareza. Pude pensar novamente. Quando cheguei ao aeroporto, não apenas acalmara o Chimpanzé, mas montara

um plano. Estava pronto para me engajar em uma atividade focada, com um propósito.

Quando somos atingidos por esses momentos, nos sentimos completamente levados a baixar as nossas cabeças e *fazer* tarefas. Duas coisas ficaram claras para mim: no calor de tais emoções, o nosso poder de decisão e as nossas prioridades parecem impossíveis de serem alcançados, e a última coisa que queremos é parar, mas isso é exatamente o que devemos fazer.

Confiança

Aprender a administrar as nossas emoções é um importantíssimo primeiro passo na passagem do excesso de ocupação à uma abordagem mais positiva; da prevenção à promoção. No entanto, para alcançarmos um maior foco na promoção, para criarmos estratégias positivas frente ao excesso, precisamos mais do que controlar as nossas emoções negativas, precisamos nos sentir confiantes. Especificamente, precisamos acreditar mais piamente em nossa capacidade, em nossa habilidade para criar valores além do excesso de ocupação. Quando nos sentimos confiantes frente à nossa habilidade, somos mais capazes de tomar as próprias decisões, seguir os próprios caminhos. Como afastar-se do excesso de ocupação significa enfrentar a norma social, a confiança nos permite fazer o que é preciso para prosperar. Para seguir um caminho diferente, devemos construir a nossa confiança.

O seguinte passo é, em muitos casos, o maior: aventurar-se. Isso envolve escolher não reagir como sempre às exigências e ao excesso de comunicação, mas escolher outro caminho. Em um mundo nada seguro, envolve assumir alguns riscos.

O medo que nos leva à atividade frenética não nasce apenas dos grandes riscos (como o medo de perder o trabalho), mas também de coisas mais mundanas, dos riscos diários: precisamos de confiança para aceitar o risco de não responder a certos e-mails "importantes", de dizer alguns "nãos" e de abrir mão da tentativa de fazer tudo sempre. O excesso de ocupação, em muitos aspectos, é mais fácil, pois envolve evitar tais riscos.

No entanto, vamos ser claros, o excesso de ocupação, em si mesmo, não é uma atividade livre de riscos. O que acontece é que os riscos são mais facilmente aceitáveis. Ao escolher o excesso de ocupação, arriscamos o nosso impacto e a nossa satisfação, e aceitamos riscos maiores,

que desaceleram nossas carreiras e empobrecem as nossas vidas, pois queremos administrar riscos menores e mais imediatos. Deixamos passar oportunidades de marcar a diferença em nossas empresas pois queremos manter a nossa caixa de e-mails sempre vazia. Permitimos estar mais ausentes em nossas casas para estarmos presentes em todas as intermináveis reuniões de trabalho.

Precisamos de confiança para alterar o nosso foco da pressão exercida pelas pequenas exigências a coisas mais importantes, mais recompensadoras e mais capazes de nos diferenciar. Precisamos de confiança para vencer a eterna ocupação.

O que realmente significa "confiança"

O termo "confiança" é uma dessas palavras que significam muita coisa para muita gente. Ele foi sequestrado pelos "gurus" do pensamento e das afirmações positivas: se pensarmos positivo, se nutrirmos pensamentos confiantes, o universo nos entregará muitas coisas boas, o que é claramente uma bobagem. Na verdade, um estudo demonstrou que as afirmações positivas só aumentam a confiança das pessoas que já são confiantes. Se você sofre com falta de confiança, tais afirmações farão com que se senta ainda pior.

Embora o termo "confiança" seja um pouco vago cientificamente, eu o usei, pois os temos psicologicamente mais acurados (que vou introduzir brevemente) são feios e fáceis de serem esquecidos. Só vou mencioná-los para demonstrar os diferentes aspectos do que poderíamos, em uma conversa relaxada, chamar de confiança. Esclarecer um pouco mais o significado da "confiança" faz com que seja mais fácil identificar a forma de construí-la. Após isso, esqueça os nomes científicos e siga em frente com mais confiança.

Os psicólogos identificaram vários *medidores* do que chamamos confiança. Tais termos foram combinados no CSE, por Timothy A. Judge, professor de administração da Universidade Notre Dame.[12] Um CSE é o estabelecimento geral da nossa capacidade e do nosso valor (da nossa autoconfiança), e foi demonstrado como sendo um forte e confiável prognosticador de carreiras de sucesso e satisfação de vida. Um CSE envolve quatro aspectos (mais uma vez, os nomes são sugestivos): *locus* de controle, autoeficácia, autoestima e neuroticismo. No capítulo 1, falei sobre como podemos nos sentir mais no controle, e, no início deste capítulo, eu expliquei como podemos administrar melhor nossas

emoções (o neuroticismo). Agora, portanto, vou focar nos elementos restantes: autoeficácia e autoestima.

Construindo a autoestima

Se a autoeficácia tem a ver com a crença de uma pessoa quanto a ser capaz de fazer determinadas coisas, a autoestima é a avaliação que as pessoas fazem de si mesmas. A autoestima é, acima de tudo, um julgamento. A nossa autoestima está baseada em avaliações altamente emotivas, positivas ou negativas, do nosso valor: se somos bons ou ruins, se temos valor ou não.

A autoestima é realmente importante na luta conta a ocupação. Pessoas com elevada autoestima se sentem mais confiantes ao falar sobre si mesmas, são mais confiantes quanto às suas convicções e confiam mais em seus julgamentos. Como resultado, essas pessoas são mais capazes de se afastar do fluxo e perguntar a si mesmas: "No que eu deveria focar agora?" e não "O que eu deveria fazer agora?". Além disso, essas pessoas costumam estar mais atentas às suas crenças, tais como a necessidade de pensar que o tempo ou as férias são coisas sagradas, e que não devemos nos preocupar com e-mails nessas épocas. As pessoas com autoestima elevada gastam menos energia e menos poder intelectual e se sentem menos culpadas, e isso permite que pensem melhor e mais rápido. Por último, as pessoas com elevada autoestima tendem a sofrer menos por conta da tentativa constante de fazer os outros felizes. A habilidade de se sentir bem consigo mesmo, estando livre da necessidade de se tranquilizar constantemente, facilita a tarefa de afastar-se do fluxo da vontade de confirmarmos o nosso valor deixando todo mundo feliz. Manter todo mundo feliz tem um custo: você nunca fará nada importante, nunca valorizará a sua vida, nunca alcançará o verdadeiro êxito. Sem autoestima, é complicado afastar-se de uma mentalidade preventiva.

Sentir-se "suficiente"

Não construímos a autoestima nos transformando em uma espécie de super-humano, sendo perfeitos. Na verdade, a autoestima costuma ser construída ao nos afastarmos da ideia de sermos pessoas ideais. Brené Brown, professora de serviço social da Universidade de Houston,

passou a última década estudando a vulnerabilidade, a coragem, o valor e a vergonha. Ela ficou intrigada com a diferença entre as pessoas que se consideravam de pouco valor e as pessoas com elevada autoestima. Um dos grandes fatores que ela encontrou foi a coragem, mas não no sentido tradicional. A coragem, como ela a define, está mais próxima de seu significado original: a habilidade de contarmos nossa história empregando todo o nosso coração na tarefa. Na definição de Brené, coragem significa a disposição de sermos imperfeitos e a habilidade de aceitar as próprias imperfeições como suficientes.[13]

Brené, em uma maravilhosa palestra, explicou que são *três* os comportamentos resultantes da falta de autoestima. Embora ela aplique tais comportamentos aos relacionamentos, acho que os três são diretamente relevantes quando o assunto é o excesso de ocupação.

1. Perfeição

Quando não nos sentimos perfeitos, buscamos a perfeição. Tentamos aperfeiçoar nossos filhos, nossos corpos, nossas vidas. No trabalho, criamos expectativas nada realistas quanto à nossa perfeição. Como a perfeição não é possível, algo deve existir. Para uma pessoa que não acredita no seu valor, o maior medo é a culpa de ser descoberta por outra pessoa. Portanto, essas pessoas são levadas a construir uma aparência de perfeição, e a constroem fazendo tudo para todos. No entanto, o que deveria ser oferecido é o que guardamos por baixo dos panos, o que guardamos para nós mesmos, o que acreditamos ser capaz de causar o maior impacto possível em nossas empresas.

2. Fingindo

Fingimos que as nossas ações não causam muito impacto nos demais. Nós, ativamente, nos cegamos à influência do nosso excesso de ocupação nas pessoas ao nosso redor, em nossos entes queridos. Nós nos envolvemos em histórias como “serei melhor quando...”. Porém, mesmo enganando a nós mesmos, as pessoas ao nosso redor continuarão sem ficar convencidas.

3. Invulnerabilidade

Entorpecemos os sentimentos de vulnerabilidade para nos protegermos da dor e da vergonha, já que somos pessoas sem valor. Evitamos os sentimentos de vulnerabilidade, evitando situações em que estaremos vulneráveis. Criamos uma armadura para nos defender. Adotamos uma estratégia preventiva. O problema é que, do ponto de vista emocional, Brown descobriu que, quando nos entorpecemos frente à vulnerabilidade, também entorpecemos as nossas emoções. Em outras palavras, deixamos de ser capazes de experimentar verdadeiramente nossa alegria e nosso amor. No trabalho, sem a predisposição para sermos vulneráveis, não podemos ir além do cotidiano. Somos apenas mais um.

É engraçado pensar que não construímos a autoestima sendo perfeitos, mas aceitando as nossas imperfeições, aceitando as nossas falhas, abrindo-nos ao risco. Não precisamos perder peso para conseguir um diploma nem precisamos ser promovidos para dar um gás em nossa sensação de sermos pessoas valiosas. Na verdade, essas coisas não costumam causar muito mais do que uma elevação temporária da nossa autoestima. Todos somos pessoas defeituosas.

A confiança não flui após a recuperação dos defeitos, mas sim da sua aceitação, reconhecendo que tais defeitos são um aspecto essencial de quem somos.

Quais são os seus defeitos? De que maneira você poderia aprender a lidar com eles? Você é "suficiente"?

Desordem: uma breve experiência

Pense em quantas vezes, quando você era criança, disseram que você deveria terminar o seu prato do jantar ou arrumar seus brinquedos. Nós aprendemos que um prato limpo e um quarto ordenado são igualmente bons, e que um prato sujo e um quarto bagunçado são igualmente ruins. Nós aprendemos a nos proteger com mostras de perfeição. Ao terminar de ler os nossos e-mails, fazer as nossas tarefas do dia e limpar a nossa mesa, demonstramos ao mundo que somos perfeitos (e assim o mundo não poderá notar a nossa imperfeição interna).

Na tentativa de construir sua autoestima, que tal fazer alguns exercícios para ver como se sente uma pessoa não tão perfeita, para ver se o céu cairá sobre as nossas cabeças? Que tal brincar de ser imperfeito e vulnerável, sem terminar de fazer as coisas? Que tal praticar sermos intencionalmente imperfeitos em todos os âmbitos da vida? Por que

não começar a deixar restos de comida no prato? Por que não brincar de ver quantos e-mails ficaram sem ler durante uma semana? Que tal jogar fora a lista de afazeres, já que você não se esquecerá do que é realmente importante? Esqueça essas "ferramentas" que impedem que você não faça alguma tarefa. Esqueça o seu *smartphone* durante uma semana. Deixe o seu laptop no trabalho. Não estou sugerindo que tais estratégias serão úteis em longo prazo, mas se você é viciado em perfeição, um pouco de desordem poderá ajudá-lo a perceber que a sua autoestima sobreviverá ao encarar a sua imperfeição.

De que maneira você poderia praticar a imperfeição hoje?

Identifique os seus valores centrais e altere-os

Imagine o quão confuso o mundo deve parecer aos olhos de um bebê. Na verdade, os bebês nem sabem onde eles terminam e onde começa o mundo. Eles só percebem esse tipo de coisa após vários erros e reprimendas. Que tal pensar nos bebês e nas crianças pequenas como cientistas? Eles estão constantemente criando hipóteses de por que as coisas acontecem, e testando essas coisas. Lentamente, com o passar do tempo, as suas teorias sobre por que as coisas acontecem ficam mais acuradas e sofisticadas. Fazendo isso, as crianças começam a se tornar mais eficientes e independentes.

Agora, pare para pensar em quantas teorias um bebê precisa desenvolver para entender o nosso mundo: eles "pensam" em tudo, de por que algumas coisas doem e outras não quando nos machucamos, além de por que a sua mãe algumas vezes aparece mais rápido quando eles choram, e outras demoram uma eternidade (acho que fui malvado nesse exemplo). Ao longo do tempo, essas teorias são marcadas a ferro em nossas mentes. Não pensamos nelas. Na verdade, em geral nem percebemos que tais teorias se formam. Operamos como se elas fossem verdades.

Os behavioristas cognitivos chamam tais teorias de "esquemas". E tudo isso funciona muito bem enquanto os nossos esquemas são bem acurados e úteis. No entanto, muitos de nós desenvolvemos esquemas bastante inúteis, e tais esquemas contribuem aos nossos sentimentos de baixa autoestima. Tais esquemas explicam para nós mesmos porque não somos suficientes. Para grande parte de nós, isso leva à ansiedade e falta de eficácia, mas os esquemas inúteis podem levar a graves quadros de depressão e ansiedade. A terapia behaviorista cognitiva

ajuda as pessoas a identificar e rearrumar seus esquemas inúteis, para que assim possam se sentir como sendo pessoas mais valiosas. Dessa maneira, elas podem começar a perceber seus "eus" ideais e reais, e isso funciona.[14]

> *Ao longo de um período de duas semanas, registre os seus pensamentos sobre experiências significativas. Em primeiro lugar, descreva em detalhes cada situação, o que aconteceu. Em seguida, descreva honestamente as suas reações, os seus sentimentos e a forma como se comportou frente à situação. Por último, identifique por que você se sentiu e agiu daquela maneira. Quais eram as suas crenças e hipóteses ocultas?*

Você perceberá que padrões começarão a surgir entre as suas reações e os valores centrais (ou esquemas) que os dirigem. O seu trabalho não é alterar fundamentalmente tais valores, apenas afrouxar o peso dessas coisas sobre você, para que sejam empecilhos menores à sua vida. Um exemplo clássico desse tipo de coisa poderia ser a crença de que "para sermos boas pessoas, devemos manter todos os demais felizes". Você pode imaginar o quão inútil essa crença pode ser (especialmente em nosso mundo de excessos)? Se você nutre tal esquema, será complicado alterá-lo por: "Vou fazer o que devo fazer, não vou me preocupar com o que as outras pessoas querem de mim." O mais provável é que você apenas o suavize, desta forma: "É importante ser legal com as pessoas, mas não posso e não deveria tentar manter todo mundo feliz o tempo todo." Se pudermos aliviar os nossos esquemas, permitindo a intrusão de nossas imperfeições, seremos capazes de começar a construir nossa autoestima.

Três coisas boas

No capítulo 9, introduzi o exercício Três Coisas Boas, de Seligman. Uma versão levemente adaptada funciona muito bem na construção da autoestima. Isso não deveria ser uma surpresa, pois tal atividade foi projetada para melhorar nossas histórias internas, e a autoestima tem a ver com as histórias que contamos a nós mesmos sobre nossas ações, habilidades e sobre o nosso valor. E como funciona essa versão adaptada?

Mais uma vez, todas as noites, antes de ir para a cama, pegue um caderno de anotações e escreva três coisas. Desta vez, no entanto, faça uma pergunta mais específica. Em vez de perguntar: "O que deu certo hoje?", pergunte: "O que fiz direito hoje?" Se estiver muito animado, pergunte: "O que fiz muito bem hoje?" Repita o exercício durante trinta dias. No final, você perceberá uma mudança tangível em sua autoestima.

Autoeficácia

Dois caminhos divergem em um bosque, e...
Eu segui pelo menos rodado,
E isso fez toda a diferença.

Essas são as três últimas linhas de um poema chamado "Mountain Interval", de Robert Frost, escrito em 1916. Adoro esse poema, pois me faz pensar em momentos de profunda contemplação do irrelevante; grama virgem, folhas não pisadas, dois caminhos. Penso nas escolhas de caminhos: algo trivial, porém, graças às sequências e consequências, muito importante. Penso na maravilha das infinitas possibilidades que deixo para trás todos os dias, e no destino que me trouxe até aqui, no caminho que escolhi. Pergunto-me com que frequência escolho a rota menos explorada... pois sei que isso fará diferença.

O poema de Frost poderia ser considerado uma meditação sobre viver aceitando os desafios, sempre dando um passo à frente. Ao escolher o caminho menos rodado, sabemos que isso marcará a diferença, que não será como seguir a norma. Ter a confiança de tomar caminhos distintos requer autoeficácia. Sem ela, as nossas boas intenções podem não alcançar *momentum* algum, como demonstra a próxima experiência.

Em uma universidade, 155 alunos que fumavam regularmente receberam quatro curtos trabalhos acadêmicos.[15] Cada um desses trabalhos continha um argumento convincente, com base em evidências e muita pesquisa. Os quatro trabalhos eram sobre os seguintes assuntos:

1. O que aconteceria se você fosse diagnosticado com câncer de pulmão? (Severidade)
2. Quais são os riscos de câncer de pulmão para um fumante? (Probabilidade)

3. O seu risco seria alterado se você deixasse de fumar ainda jovem? (Eficácia)
4. Qual o grau de êxito entre os alunos que decidem parar de fumar? (Autoeficácia)

Cada pessoa recebeu uma de duas versões possíveis para cada um desses trabalhos. Portanto, no caso do trabalho número 1, uma pessoa poderia receber uma versão bem desagradável com um gráfico sobre a doença... ou outra versão (mentirosa) explicando que o câncer de pulmão não é tão grave.

Os outros trabalhos também apareceram em duas versões. Isso permitiu aos psicólogos descobrir os fatores que mais influenciavam as pessoas a agir. Essa experiência foi projetada para testar a chamada Teoria da Proteção Motivadora. Segundo essa teoria, somos motivados a adotar comportamentos que nos protegem quando sabemos que as consequências de nossos atos são ruins (severidade), que tal acontecimento negativo é bem provável (probabilidade) e que um comportamento de proteção ou de luta poderia ser eficaz para reduzir os riscos (eficácia). Os três primeiros trabalhos acadêmicos foram projetados para influenciar a visão das pessoas em três aspectos: severidade, probabilidade e eficácia. O quarto trabalho foi projetado para influenciar os julgamentos de autoeficácia: se as pessoas teriam êxito ao deixar de fumar (caso escolhessem fazer isso).

O interessante nesse estudo foi que, embora cada um desses fatores influenciasse a intenção de ação, nenhum deles tinha um efeito tão forte como o que versava sobre a possibilidade de êxito dos alunos ao tentar deixar de fumar. As pessoas que leram esse trabalho disseram que grande parte dos alunos conseguiam deixar de fumar, levando a uma grande melhora de sua autoeficácia. Mesmo quando os trabalhos pintavam uma imagem muito menos ameaçadora, ou descreviam os benefícios do abandono do vício como pouco relevantes, se a pessoa acreditava ser capaz de operar uma mudança, a sua intenção era influenciada. Era como se pensassem: "Pode não ser muito importante, mas e daí? Se sou capaz de fazer isso, por que não fazer?"

A autoeficácia aumenta a nossa probabilidade de fazer coisas novas, coisas difíceis.[16] Como quase tudo o que precisamos fazer para vencer a eterna ocupação são coisas novas e difíceis, a autoeficácia é muito importante. Pense em um dia típico da sua vida. Sem dúvida, você estaria trabalhando duro. Tenho certeza de que você estaria sob

muita pressão. E também que grande parte das suas tarefas seriam cotidianas e sem importância (ainda que terrivelmente urgentes). Se, por outro lado, você pensasse em algo que faria se estivesse realmente focado no que interessa para você, no que poderia ser valioso à sua empresa e capaz de ajudá-lo a se diferenciar, quase certamente seria um "caminho menos trilhado". Quando começamos a trabalhar tendo como base os nossos ideais, quando seguimos trilhas que nos parecem levar à real inovação, quando o que fazemos parece a coisa certa a ser feita, estamos seguindo por outro caminho. Se você pretende fazer algo fresco, se quer desligar o seu piloto automático, saiba que não encontrará nenhum mapa: o seu compasso serão os seus valores, os seus sonhos e as estrelas que brilham sobre a sua cabeça.

Abandonar os caminhos conhecidos exige um pouco de fé. E exige uma crença: mesmo não sabendo que desafios enfrentará, de uma coisa você pode ter certeza: você será capaz de lidar com o que encontrar pela frente. Esse passo exige coragem, exige crença, e o nome de tal crença é "autoeficácia".

Um bom nível de autoeficácia deixa as pessoas com mais vontade de partir para a ação, sobretudo no caso de novas atividades. Mas também envolve dois outros benefícios relevantes para combater o excesso de ocupação. Em primeiro lugar, as pessoas com melhor autoeficácia persistem mais ao enfrentarem dificuldades;[17] elas lutam com mais ardor pelo que acreditam ser a coisa certa. Como o excesso de ocupação é a norma, uma dose saudável de autoeficácia pode nos ajudar a lutar contra as forças da frenética mediocridade. Em segundo lugar, as pessoas com níveis mais altos de autoeficácia tendem a mergulhar mais fundo nas atividades de sua escolha e costumam alcançar o fluxo. Uma experiência de profunda alegria e engajamento, como eu disse anteriormente, é um dos mais poderosos antídotos ao alvoroço do excesso de ocupação.

Portanto, se a autoeficácia é tão positiva, de que maneira você poderia construí-la?

Estabeleça o objetivo correto

Se você é fã de futebol, especificamente se tem interesse na Liga Inglesa, provavelmente conhecerá a linda história do Liverpool Football Club. O Liverpool ganhou a Copa da Europa (hoje conhecida como Liga dos Campeões) cinco vezes (mais do que qualquer outro time inglês). A

Copa da Inglaterra ele ganhou dezoito vezes e a Copa FA, sete. Na época de administradores lendários, como Bill Shankly e Bob Paisler, nos anos 1970 e 1980, o Liverpool era aparentemente imbatível. Há alguns anos, o seu recorde de dezoito títulos da Liga Inglesa foi batido pelo arqui-inimigo Manchester United.

Pode perguntar a qualquer torcedor do Liverpool: mais do que a Liga dos Campeões, mais do que qualquer Copa FA, o que eles querem é um título da Liga Inglesa, pois querem voltar a dominar o futebol doméstico.

O Liverpool nos leva de volta ao nosso velho amigo Steve Peters, que, após alcançar o sucesso no ciclismo, rúgbi e bilhar, os ajudou a recuperar a antiga glória.[18] Ele reconheceu o peso da história carregada pelos jogadores e treinadores e o peso da expectativa dos torcedores, para quem qualquer resultado inferior a um título da liga nacional era desapontador. Steve Peters percebeu que o Liverpool como um todo estava lutando contra o medo: o medo de nunca retornar à sua glória passada, o medo de que a nova geração sempre fosse encarada como um fracasso. Especificamente, Peters percebeu que o eterno objetivo do clube (ganhar a liga nacional) era um equívoco. Por mais duro que tentassem, por mais que treinassem, a liga poderia permanecer fora das suas mãos, pois eles não poderiam controlar a preparação dos adversários. Seguindo tal objetivo, seriam eternas vítimas das circunstâncias (ou campeões ocasionais). Portanto, ano após ano, a sua confiança (e junto com ela a sua chance de ganhar a liga) era minada.

Peters percebeu, a partir do seu trabalho com outros atletas de elite, que a construção da confiança deve ser feita no interior do controle da equipe. A autoeficácia é construída pela experiência do alcance de objetivos. Portanto, os objetivos devem ser alcançáveis. Peters diferencia sonhos de objetivos. Claro que é bom sonhar com a vitória na liga nacional, mas o Liverpool não deveria transformar isso no seu objetivo concreto. Na verdade, o clube deveria construir seus objetivos ao redor de níveis de desempenho. Deveriam simplesmente identificar objetivos que os alavancassem, planejando como alcançá-los, esperando alcançá-los, e construindo confiança por conta das suas conquistas.

O que importa é o desempenho, não o resultado

Construa o seu sentimento de autoeficácia com base na qualidade de seu desempenho, não no resultado. Lembro que, há cerca de doze anos, descobri algo perturbador. Naquela época, eu trabalhava como facilitador em eventos havia quatro anos e tinha uma boa experiência no assunto. Estava alcançando bons resultados, as pessoas gostavam das minhas piadas e as avaliações eram ótimas. Mas veio uma série de eventos com uma grande empresa de seguros. Bomba! Nada do que eu fazia parecia funcionar. Os grupos não se encaixavam, as conversas não fluíam e nenhuma das minhas piadas dava certo. Resolvi conversar com um amigo, Andrew Jones, que também é um ótimo *coach*. Ele ouviu as minhas reclamações, as minhas desculpas para as falhas e o meu desapontamento. E reconheceu que, por baixo disso tudo, a minha confiança fora abalada. O seu conselho, que me ajudou ao longo de vários anos, foi que eu deveria me esquecer dos resultados. Como ele apontou, o meu trabalho era oferecer um bom conteúdo, sendo bem planejado e útil aos demais. No entanto, os participantes também tinham o seu papel. Isso não significa que eu deveria "sair da reta", mas simplesmente que, sem me importar com o sucesso maior ou menor de um evento, o meu julgamento e a minha confiança deveriam se basear no meu desempenho.

Em que aspectos da sua vida você está construindo a sua confiança: com base nos resultados, ou em coisas que estão fora do seu controle? Como você poderia alterar o seu foco, tendo como objetivo fazer um trabalho brilhante, e não conseguir um ótimo resultado?

Confiança para lidar com o fracasso

Pode ser complicado separar o desempenho do resultado final. Se você está falando em público, por exemplo, e as pessoas não param de ler seus e-mails, parecendo chateadas e nem um pouco convencidas nas suas palavras, é duro tentar se manter positivo. Como poderíamos nos manter confiantes quando sabemos que, por mais que tentemos, o fracasso é possível? A resposta é simples: construa a sua confiança baseada em sua habilidade de lidar com que aconteça seja lá o que for. Como eu disse antes, somos ótimos na tarefa de sintetizar a felicidade, somos ótimos na tarefa de lidar com a realidade (mas péssimos frente a escolhas e administração de riscos). Portanto, confie na sua capacidade

de lidar com o que quer que aconteça. Você ficará bem. Se começar uma fala em público com a confiança de que está preparado, com a confiança de que fará o seu melhor, com a confiança de que, independentemente da reação do público, você será capaz de lidar com a situação, saiba que conseguiu desenvolver uma forte autoeficácia.

Moldando

Há cerca de 75 mil anos, algo muito importante aconteceu. De repente, a evolução cultural humana começou a se desenvolver rapidamente, e desde então não parou mais. O neurocientista Vilayanur Ramachandran acredita que a explicação para essa transformação foi o surgimento dos neurônios-espelho.[19]

Os neurônios-espelho foram descobertos em um laboratório de Parma, na Itália, quando Giacomo Rizzolatti e seus colegas analisavam macacos. Um dos macacos estava preso a eletrodos (coitado) quando alguém no laboratório abriu uma noz. Os eletrodos dispararam. Em outro estudo, eles perceberam que, quando um macaco via alguém abrir uma noz, partes do seu cérebro entravam em ação, era como se o próprio macaco estivesse abrindo aquela noz.

Quando observo você fazendo alguma coisa, os meus neurônios funcionam como se eu estivesse fazendo a mesma coisa. Eles não entram em ação com a mesma intensidade (só 20%, na verdade), mas são acionados. É como se eu fizesse uma imitação mental. É assim que funcionam os neurônios-espelho, e tudo indica que esses neurônios nos ajudam a prever melhor as intenções dos demais, como se entrássemos em suas mentes e seus corpos, identificando rapidamente se tal pessoa é um amigo ou predador.

Um dos grandes benefícios dos neurônios-espelho é que podemos aprender muito bem por meio da observação. Nossos ancestrais, há 75 mil anos, de repente perceberam que não precisavam ensaiar todas as suas ações, todas as suas habilidades, que não precisavam lançar mão de princípios como o do "teste e erro". Se alguém aprendia alguma coisa, tal habilidade poderia ser copiada por outros e, culturalmente, registrada.

Podemos construir a autoeficácia de maneira similar, por meio da observação. Mas sabemos, no entanto, que aprender é uma tarefa mais eficaz quando a pessoa que está sendo observada se parece com o observador. Em certo estudo, por exemplo, as pessoas com fobia

melhoraram sua autoeficácia ao observarem um colega, também fóbico, demonstrando sinais de seu problema. Quando as pessoas observadas conseguiam se controlar um pouco (ou quando não demonstravam sinais da sua fobia), a autoeficácia dos observadores era muito menos impactada.

Quem você poderia observar para aprender com essa pessoa? Quem poderia ser um bom modelo para você? Poderia ser uma pessoa que ainda luta contra o excesso de ocupação, mas que parece demonstrar maior confiança na maneira como reage a esse problema.

A prática gera a perfeição

A maneira mais confiável e poderosa de construir a autoeficácia é fazendo coisas e alcançando êxitos (o que também constrói a autoestima). Quando alcançamos coisas e superamos obstáculos, construímos um sentimento de capacidade, de domínio, e tudo isso aumenta a nossa autoeficácia. Já foi demonstrado que a autoeficácia, em tarefas específicas, tende a melhorar a confiança em outras áreas das nossas vidas, sobretudo nas que têm certa semelhança com a tarefa inicial.

Comece aos poucos: experimente com uma atividade que seja importante para você. Pode ser algo que esteja deixando de lado (pois está muito ocupado), mas também pode ser uma mudança de hábito (como só checar seus e-mails periodicamente, o que aos seus olhos parece arriscado). Seja lá o que for, comece com pequenas experiências. Ao começar a alcançar êxitos, você começará a notar o seu comprometimento e a sua autoeficácia crescerá.

Que pequeno passo você poderia dar para começar a construir sua autoeficácia?

Ultrapasse os limites

Grande parte do seu comportamento ocupado tem a ver com preencher os vazios que surgem por não ter feito coisas assustadoras. Carregamos nos ombros coisas grandes e assustadoras que sabemos que deveríamos ou poderíamos fazer. Essas coisas nos encheriam de orgulho e seriam muito valorizadas, mas são tarefas duras e um pouco assustadoras. Mencionei que uma das coisas que nos detêm é a nossa obsessão com os resultados, com o alcance de objetivos e com o êxito. Talvez, em certas áreas, devêssemos aceitar que falharemos em um

primeiro momento, mas a verdade é que precisamos dar o primeiro passo. Só aprendemos e desenvolvemos confiança com a repetição. Se abordamos uma tarefa pensando que estamos apenas "ensaiando", é possível que, de repente, sintamos a liberdade de experimentar coisas novas, coisas grandes. Quando praticamos, aprendemos, crescemos.

Ao praticarmos e aprendermos, a nossa autoeficácia cresce e construímos o *momentum*. Em tarefas muito específicas, quanto mais praticamos, mais confiança construímos. Quando o assunto é a autoeficácia envolvendo o excesso de ocupação (a confiança em sermos diferentes e em nossa capacidade de nos diferenciarmos por meio de grandes impactos e *insights*, não em atividades de baixa octanagem), construímos essa sensação de confiança ao nos propulsarmos e, de maneira deliberada e intencional, ao aumentarmos nossas capacidades. Isso é o que George Leonard chama de "brincar com os limites", ou testar os limites das nossas capacidades. Como disse certa vez Peter Drucker, guru da administração: "Quanto melhor for o homem, mais erros ele cometerá, pois mais coisas novas experimentará."[20] Se você não está cometendo erros suficientes, não está experimentando o bastante, o que significa que não está tentando se diferenciar e, por conta disso, não está aumentando a sua autoeficácia.

O que você poderia experimentar hoje?

AS GRANDES MENSAGENS EM "ACEITANDO O DESAFIO"

O nosso mundo de excessos não está relacionado apenas com muita demanda e muita informação, mas também com *muita incerteza*. *Tal incerteza pode ser alimentada pelo medo e pela ansiedade*.

São duas as estratégias principais que adotamos para administrar as nossas emoções e os nossos comportamentos: *prevenção* e *promoção*. Evitamos que coisas ruins aconteçam e fazemos com que coisas boas aconteçam.

Para criar o *momentum*, precisamos adotar uma *estratégia de promoção* que nos permita *estar no controle de nosso ambiente agitado*.

Emoções

• Aprender a administrar as nossas emoções é um importante primeiro passo na tentativa de seguir uma *estratégia de promoção*.
• As nossas emoções são como um *chimpanzé descontrolado*. Você *não pode mudar o chimpanzé*, mas é o *responsável por administrá-lo*.
• A *reavaliação* é uma maneira poderosa de administrar nossas emoções. Você pode reavaliar reinterpretando eventos ou deliberadamente recuperando a perspectiva.

Confiança

• *Para alcançar uma abordagem menos defensiva e mais positiva precisamos de confiança*. Para construir a confiança precisamos trabalhar nossa *autoestima* e *autoeficácia*.
• A *baixa autoestima* piora a nossa capacidade de escolher a melhor maneira de focar a nossa atenção, e nós acabamos focando na arte de manter todo mundo feliz o tempo inteiro, o que nos deixa *presos numa mentalidade de prevenção*.
• De acordo com Brené Brown, mascaramos nossa baixa autoestima com *perfeição*, *fingindo* que as nossas ações não afetam os demais e construindo nossas *defesas*, e essas três coisas perpetuam o excesso de ocupação.
• Tenha a coragem de ser *imperfeito*, *vulnerável* e *cometer erros*: precisamos dessas três coisas para vencer o excesso de ocupação.
• Mantenha um *diário que registre os seus pensamentos* a fim de identificar esquemas que minam a sua autoestima, para então poder abrandar tais problemas.
• Uma boa autoeficácia nos deixa mais capazes de escolher *o caminho menos trilhado*. Ela aumenta a crença em nós mesmos, reforça a nossa persistência frente aos desafios e permite que a nossa experiência flua.
• Construímos a autoeficácia por meio das *experiências que dominamos*. Portanto, pratique, experimente as coisas e alcance o êxito.
• Construa a sua *confiança baseada no seu desempenho*, não nos resultados.
• Quando você for *confiante de que será capaz de lidar com qualquer coisa*, alcançará a autoeficácia.
• Aprendemos com a observação. Portanto, escolha um bom *modelo* para se espelhar.

MEXA-SE!

Escreva um diário
Crie o hábito de registrar suas reflexões no final de cada dia para melhorar sua autoestima. Utilize uma versão das Três Coisas Boas, de Seligman, registrando em um diário as três coisas que você fez muito bem em um determinado dia.

O objetivo certo
Estabeleça objetivos que sejam importantes para você. Mas tenha a certeza de que eles são objetivos concretos, que estejam sob o seu controle, que sejam focados no seu desempenho, não em resultados incontroláveis.

EXPERIMENTE!

Reavalie
Pratique lidar com as suas emoções negativas reinterpretando o seu significado, aceitando a situação: se não puder alterar nada, deixe que elas sigam o seu curso e ajuste o valor que você dá ao que está causando a sua ansiedade.

Desordem
Brinque com o fato de ser intencionalmente imperfeito. Sentir-se confortável com a imperfeição é uma maneira de construir a autoestima, pois fazendo isso reconhecemos que o nosso valor pessoal não depende da perfeição.

Ultrapasse os limites
Adote intencionalmente uma prática, e aprenda mentalmente ao mesmo tempo que tenta ultrapassar o excesso de ocupação: tente coisas novas, veja o que funciona e siga em frente.

CAPÍTULO 11
Aferre-se às boas intenções

Em uma gélida manhã de 1916, Floyd e Glenn Cunningham chegaram à sua escola rural, no Kansas. Ainda não havia ninguém por lá. Então, como todas as manhãs, os dois meninos se aproximaram da lareira, molharam a lenha com querosene (para que pegasse fogo mais rápido) e acenderam o fogo. Infelizmente, alguém, sem querer, tinha trocado querosene por gasolina. O resultado foi uma explosão que matou Floyd, de treze anos. O seu irmão mais novo, Glenn, acordou no hospital, dias mais tarde, gritando de dor: a parte inferior do seu corpo fora atingida pelas chamas. Em um primeiro momento, os médicos pensaram que o menino morreria. Mas ele sobreviveu, embora precisasse ter suas pernas amputadas: a sua pele estava queimada, ele perdera todos os dedos do pé esquerdo e a sua perna direita fora deformada pelo fogo, ficando cinco centímetros mais curta. Glenn, no entanto, tinha outras ideias. Ele gritava alto e de forma persistente, tanto que os médicos decidiram permitir que o menino tentasse curar as próprias pernas.[1]

Trazê-las de volta à vida não seria fácil. Ele precisava fazer exercícios terríveis de alongamento e também massagens que, nas suas palavras, "causavam uma dor dos infernos". Grande parte das crianças teria desistido, mas ele estava determinado a voltar a andar. Quando o seu pai ficou cansado de tanto administrar analgésicos e massagens, ele pediu à sua mãe que assumisse o trabalho. Depois, quando ela se cansou, o pai voltou à ativa.

Em 1919, a sua mãe o levou para fora de casa, em uma cadeira de rodas, e ao retornar o encontrou de joelhos. Ela correu para ajudá-lo, para solucionar o problema, mas parou ao ver que o menino engatinhava em direção a uma cerca de madeira. Apoiado às ripas de madeira, junto à cerca, ele tentava mover suas pernas. Ao longo dos meses seguintes, ele trabalhou tão duro, sempre agarrado à cerca, que marcou uma trilha na grama.

Após muitos meses de sacrifício, para o assombro de todos, Glenn deu o seu primeiro passo sem apoio. E ele nunca se esqueceu da dor que sentiu. Estranhamente, ele notou que doía menos se desse um passo diferente, correndo. E foi o que fez. Durante seis anos, quase todos os seus passos eram de corrida.

Seis anos após o acidente, ele não estava apenas correndo, mas ultrapassando todos os habitantes da cidade (ainda que caminhar

continuasse sendo uma tarefa dolorosa). Mas Glenn não parou por aí. Ele continuou se esforçando. Nos anos que se seguiram, ele se transformou em um dos grandes corredores de meia distância dos Estados Unidos, estabelecendo recordes mundiais para a corrida de uma milha, oitocentos metros e milha *indoor*.

Glenn Cunningham alcançou coisas incríveis porque persistiu. Sabia o que queria e se manteve firme. Foi duro. As suas feridas o acompanharam por uma década, mas ele queria o seu corpo de volta, queria conseguir o melhor possível. Gosto dessa história, pois aprender a andar novamente não foi o único desafio que ele encarou. A sua luta foi longa. Não consigo imaginar a quantidade de dias que ele acordou sem a menor vontade de encarar os desafios que surgiam à sua frente. Em vários momentos de sua jornada, ele deve ter estabelecido objetivos menores do que gostaria. Menores, mas nem por isso mais fáceis. E cumpriu tais objetivos. Por isso seguiu em frente.

Da mesma maneira, desafiar a ocupação também não é tarefa simples. Trata-se de uma longa luta. Não há nada neste livro que, ao ser realizado, possa mudar a sua vida para melhor, como se fosse um passe da mágica. Devemos trabalhar, persistir e, na hora certa, desafiar as pessoas ao nosso redor. Seguir caminhando (ou correndo) pelo próprio caminho, para ultrapassar o excesso de ocupação, não é a escolha mais fácil. Você pode decidir alcançar menos, pode aceitar a eterna ocupação, mas insisto: quero criar a coragem para que você *não* faça isso.

A verdade é que, a cada novo dia, atrapalhamos um pouco mais a nossa vida ao não operarmos as mudanças que fariam diferença para nós, que alterariam o nosso estado de excesso de ocupação e também a vida dos nossos entes mais queridos. Temos boas intenções, porém, de alguma maneira, falhamos ao perseverar no caminho. Pense na sua vida: quantas vezes você "decidiu" fazer algo diferente? Quantas promessas de Ano-novo foram quebradas? Kerry Patterson diz que 98% de nossas tentativas de fazer uma dieta não dão em nada.[2] Para mim, o curioso não é o fato de não seguirmos as nossas intenções, mas de não *aprendermos*. Continuamos acreditando que, se sabemos algo, se decidimos alguma coisa, estamos suficientemente motivados e a nossa vida mudará.

Mas isso não é verdade.

Sem dúvida, é possível modificar o nosso comportamento, e tudo o que precisamos é de boas intenções. Felizmente, hoje sabemos muito sobre como as pessoas reagem às mudanças, e também sobre o que as

pessoas de êxito fazem diferente de nós, meros mortais. Este capítulo compartilhará tal conhecimento, ele compartilhará estratégias práticas e eficazes (truques do mercado) para construir o *momentum* e colocar qualquer pessoa no caminho capaz de alterar o seu comportamento. Depois, este capítulo explorará a força de vontade: como ela funciona, como é afetada pelo excesso de ocupação e como pode ser fortalecida. Por último, este capítulo analisará as mudanças profundas: as áreas do nosso comportamento que, mesmo após esforços repetidos, resistem bravamente às mudanças.

Este capítulo é dedicado a apenas uma coisa: ajudá-lo a fazer o que quer fazer. Você pode ter adorado este livro, ele pode ter inspirado mudanças na sua vida, mas isso significa nada, a menos que você altere realmente alguma coisa.

Portanto, a questão é:

O que você vai mudar?

Por conta dos desafios de operar mudanças, sugiro que escolha apenas uma coisa para focar de cada vez, uma coisa importante que gostaria de fazer. Você pode usar todas as sugestões deste capítulo para aumentar suas chances de sucesso.

Portanto, PARE! Faça uma pausa no mergulho da sua leitura.

Tome um respiro, deixe de ser parte do público. Saia do papel da pessoa que é estimulada pelas ideias. Entre em um estado mais ativo, aceite o papel de uma pessoa que é capaz de fazer as coisas acontecerem.

Pegue uma caneta e um papel e gaste alguns minutos refletindo sobre o que você realmente gostaria de alterar. A sua prioridade é recuperar a sensação de domínio da sua vida? Você quer construir uma sensação de controle; quer ser mais eficaz nas suas prioridades e na hora de fazer escolhas (especialmente frente a coisas que não escolheu pessoalmente); quer ultrapassar o medo e a ansiedade que o estão aprisionando no excesso de ocupação; ou quer construir a autoeficácia e a autoestima necessárias para alcançar a confiança para seguir o seu caminho?

Por outro lado, a questão pode ser seu desempenho no trabalho. Você pode reconhecer que está usando o excesso de ocupação como uma marca, que está se movendo em direção ao pano de fundo, que está

ficando igual aos demais, que está formando parte do rebanho. Você pode querer desenvolver uma estratégia nova e coerente de diferenciação, pode querer trazer o foco de volta aos desafios importantes. Você pode reconhecer que poderia pensar muito melhor, e que quer construir disciplinas de trabalho para utilizar com maior eficiência a massa cinzenta que existe entre os seus dois ouvidos. Ou pode estar determinado a causar mais impacto, criando uma mudança real e, nesse processo, capturando a atenção das pessoas que trabalham com você.

Mais uma vez, você pode querer reconectar-se com a sua vida pessoal, voltar a fazer as coisas e a nutrir os relacionamentos importantes. Você pode querer mudar a maneira como pensa no sucesso, redefinindo-a, para que possa seguir em direção ao que importa na sua vida, não em direção a uma barreira ou um objetivo vazio. Você pode querer sorrir novamente, sentir mais alegria por conta do momento que está vivendo. Ou pode querer se engajar com as pessoas cujo amor e bem-estar são importantes para você.

Seja lá o que queria focar, este capítulo será muito mais útil se você, enquanto o estiver lendo, tenha claro qual é o comportamento específico que gostaria de alterar.

Construindo o *momentum*

Quanto tempo duram as suas boas intenções? Quando participamos de um treinamento ou lemos um livro que nos deixa com boas intenções, por quanto tempo essas boas intenções permanecem fortes... esperando ação ou ímpeto? Ao longo da minha carreira, trabalhei com centenas de pessoas, com milhares de equipes, com várias empresas, e acabei enxergando um padrão claro. A menos que as ações se sigam rapidamente às boas intenções, tais intenções rapidamente desaparecem. A maneira como explico isso nos eventos dos quais participo é que a probabilidade de uma pessoa seguir suas boas intenções cai 50% no intervalo de sete dias. E cairá muito mais após esse período, e assim por diante. Nunca estabeleci tais estatísticas empiricamente, elas simplesmente descrevem as minhas observações pessoais. No entanto, seja lá quais forem os números exatos, o princípio é correto: se você realmente pretende fazer certas coisas após ler este livro, se pretende alterar a sua vida, se pretende escapar da prisão do excesso de comunicação, seja rápido. Se possível, faça alguma coisa ainda hoje. Se você não construir

o *momentum* da mudança, a sua vontade se dissipará rapidamente, sendo carregada para bem longe de você, por conta dos fortes ventos do excesso.

Esta parte do livro apresenta sugestões práticas e eficientes para que você consiga construir o *momentum* necessário a fim de ultrapassar as boas intenções e operar mudanças. Acredito, e muito, no poder do movimento. Nem sempre importa a sua velocidade no início do processo, siga em frente, mantenha vivo o *momentum*.

Esclareça os seus objetivos

Uma maneira de evitar a inércia que se segue às boas intenções é deixando os seus objetivos de mudança o mais claro possíveis. Os benefícios de fazer isso foram demonstrados por Steve Booth-Butterfield e Bill Reger, professores da Universidade de West Virginia, quando estavam pensando em uma maneira eficaz de persuadir as pessoas a se alimentar melhor. Segundo eles, se o norte-americano médio trocasse o leite integral pelo semidesnatado, a sua alimentação poderia atingir os níveis recomendados de ingestão de gorduras saturadas. Portanto, eles focaram na criação de uma única mudança de comportamento, em um contexto específico: eles pediriam às pessoas que, quando fossem ao supermercado, comprassem leite semidesnatado, e não leite integral. Essa mensagem, ao ser clara, funcionou muito bem: a demanda pelo leite semidesnatado dobrou e, como resultado, as pessoas alteraram drasticamente o seu consumo de gordura saturada.[3]

O princípio de clareza também funciona em nossas vidas. Dizer que queremos causar mais impacto no trabalho é como dizer que queremos manter uma dieta mais saudável. Trata-se de um objetivo amplo e mal definido. Para darmos um passo além, devemos nos lembrar do exemplo do leite. Que hábito específico você acredita que, sendo adotado com regularidade, poderia gerar tal mudança? Em que contexto tal comportamento poderia se concretizar? Será que você deveria silenciar o seu aviso de chegada de e-mails todas as manhãs? Você deveria pensar mais nos planos B para os seus projetos? Ou deveria dividir as grandes tarefas em outras menores e trabalhar nelas todos os dias de manhã, antes de fazer qualquer outra coisa? A clareza sobre um comportamento específico, e também sobre o contexto exigido para alcançar os seus objetivos, facilita o alcance do sucesso.

Escrevendo o objetivo

Faço este exercício com meus clientes para ajudá-los a esclarecer o seu objetivo principal, e sugiro que você faça o mesmo. Em primeiro lugar, pegue um papel em branco e comece a escrever sobre o seu objetivo. Não tente ser sucinto, não tente parecer inspirado nem queira ser claro. Não edite o que escreve. Apenas escreva. E tente escrever tudo o que vier à sua mente. Registre todos os aspectos do seu objetivo. Quando estiver confiante de ter conseguido captar tudo, pare e leia.

Isso feito, reescreva o seu objetivo, agora tentando focar melhor. Seja mais sucinto na sua linguagem e mais focado nas áreas principais. Importante: seja explícito sobre o contexto em que acontecerão tais mudanças. Esse é o seu objetivo.

Com essa tarefa pronta, repita o processo, mas agora com o cuidado de não escrever mais do que nove palavras. Registre a essência da mudança que você quer fazer. Empregue palavras que sejam claras para você, que signifiquem alguma coisa. Ao ter feito isso, guarde tais palavras como o seu mantra, como algo fácil de registrar em sua mente. A sua primeira tentativa de registrar tal objetivo, mais longa, continuará sendo válida e você poderá se referir a ela regularmente, mas mantenha-se atento ao seu mantra. Encontre uma maneira de se lembrar dele com regularidade.

Qual é o seu leite ideal?

Mantendo a simplicidade

Algumas vezes, ou pelo menos no início, é importante não criar expectativas muito altas. Robert Cialdini, especialista em psicologia da influência, pediu aos seus pesquisadores que batessem de porta em porta coletando dinheiro para a Sociedade Americana do Câncer. Um dos grupos de pesquisadores dizia: "Você gostaria de ajudar fazendo uma doação?" O outro grupo fazia a mesma pergunta, mas no final dizia: "Qualquer centavo pode ajudar." Das pessoas interpeladas pelo primeiro grupo, 29% doaram. Das interpeladas pelo segundo, 50%. A história do "qualquer centavo" quase dobrou a chance de doação, mas não fez com que as pessoas doassem maiores quantidades em dinheiro. Simplesmente aumentou o número de doadores.[4]

Para construir o *momentum*, comece mantendo a simplicidade.

Planejando o próximo passo

Um clássico exemplo da importância de esclarecer o próximo passo é o trabalho de Howard Leventhal sobre o poder do medo para mobilizar a ação. Leventhal e seus colegas queriam persuadir mais alunos a tomar a vacina contra o tétano. Eles mostraram gráficos e falaram aos alunos sobre as consequências do tétano e sobre a facilidade com que pode ser contraído. Os seus esforços tiveram um efeito poderoso nas crenças dos estudantes: grande parte deles tinha bem claro o perigo do tétano e a importância da vacinação, mas apenas 3% tomou a vacina.

Em seguida, Leventhal incluiu uma novidade em suas táticas de persuasão: um mapa simples do *campus*, destacando a localização do posto médico e seus horários de funcionamento, com a recomendação de que os alunos marcassem hora para serem atendidos.[5] As explicações e os gráficos continuaram sendo utilizados. No entanto, ao incluir um simples mapa, ao explicar o próximo passo, o número de alunos vacinados subiu a 28%. E o interessante é que todos os alunos sabiam muito bem onde ficava o posto médico!

O fato é que, sobretudo quando estamos ocupados, se tivermos de fazer mais de uma coisa de cada vez, acabamos sendo distraídos de nossas intenções. Nesse caso, as pessoas que não tinham um mapa precisavam decidir quando iriam ao posto, mas as pessoas que receberam os mapas só precisavam decidir *se* queriam ser vacinadas, pois o seguinte passo estava bem claro. David Allen sugere que um objetivo não é suficiente para nenhum projeto (nesse caso, para uma mudança de intenção): o que precisamos fazer é identificar o próximo passo. Em grande parte, esses passos serão incrivelmente pequenos e fáceis. Porém, um após o outro, poderão levar a uma grande mudança. Portanto, não importa o quão grande seja a mudança, devemos ter sempre bem claro qual será o nosso próximo passo. Fazendo isso, criamos o *momentum*.

Força de vontade

Você pode estar pensando que todos esses passos para criar o *momentum* não são necessários, basta ter força de vontade. Mas você está equivocado. Quanto mais os psicólogos exploram o tema força de vontade, mais percebem que costumamos ser fracos frente às tentações. Isso é um problema, pois somos expostos a uma série de tentações neste nosso mundo de excessos. E cada uma dessas tentações tem o poder de nos desviar da mudança que pretendemos operar.

Wilhelm Hofmann e seus colegas monitoram um grupo de mais de duzentos homens e mulheres na Alemanha.[6] Todos usavam *beepers* que funcionariam aleatoriamente. Ao ouvir os *beeps*, os participantes deveriam registrar se estavam seguindo um desejo ou uma tentação naquele determinado momento. Os pesquisadores descobriram que passamos 25% das nossas horas de atividade diária resistindo ativamente às tentações. E tais tentações podem ser: vontade de comer, de dormir e de fazer sexo, ou coisas mais modernas, como checar e-mails, surfar na internet ou ver televisão, por exemplo. No geral, as pessoas se saem bem evitando a tentação da comida e do sexo, mas costumam cair com maior frequência na tentação da internet, televisão e e-mail (na pesquisa, elas falharam 50% das vezes ao resistir a tais tentações). Acontece que as tentações do excesso de ocupação (os apelos do excesso de informação, estímulos e comunicações) estão muito próximas, o que complica a nossa tarefa de resistir. Mesmo contra a nossa vontade, sucumbimos ao desejo de um pequeno estímulo, sucumbimos a uma olhadela no *smartphone*.

O autocontrole, ou seja, a nossa habilidade de resistir à tentação, foi demonstrado de forma consistente como sendo um dos maiores prognosticadores de êxito nos estudos e no trabalho, nos esportes e no casamento, e também na satisfação vital. As pessoas com altos níveis de força de vontade alcançam mais coisas, se conectam mais e são mais capazes de tomar as decisões corretas ao enfrentar o excesso de informação e ao resistir às tentações tecnológicas, focando na finalização do que realmente interessa. Essas pessoas com forte força de vontade são capazes de promover mudanças e ultrapassar o excesso de ocupação.

A força de vontade vale a pena ser construída. Eis como fazê-lo.

O que reduz a força de vontade

Antes de começar a construir a força de vontade, é necessário entender o que a enfraquece. Imagine que você, em jejum, entre em um local com um cheiro delicioso de biscoitos de chocolate recém-preparados. Eis a situação enfrentada pelas pessoas que participaram da experiência "Biscoitos e rabanetes", de Baumeister, um dos mais clássicos estudos psicológicos de todos os tempos. Os participantes se sentaram à uma mesa repleta da biscoitos, chocolates e rabanetes. Alguns podiam comer chocolates e biscoitos, outros os rabanetes.[7]

O responsável pela condução da experiência saiu da sala, deixando os participantes com as tentações à sua frente. Os que deveriam comer os rabanetes estavam claramente tentados, mas nenhum deles sucumbiu. Eles comeram apenas os rabanetes. Quando o responsável voltou, todo mundo ficou sabendo que participariam de uma segunda atividade, diferente da primeira. A eles foram entregues problemas lógicos para serem resolvidos. No entanto, tais problemas eram impossíveis de serem resolvidos. Baumeister estava interessado em quanto tempo os participantes persistiriam tentando resolver os problemas. Os integrantes do grupo que só comeu rabanetes demoraram nove minutos antes de desistir, os outros dezenove minutos!

Esse estudo foi um dos primeiros a demonstrar o *esgotamento do ego*. As pessoas que resistiram e não comeram os biscoitos usaram uma boa parte da sua força de vontade, por isso tinham menos reservas na hora de persistir nos problemas. O grupo que comeu os biscoitos, por outro lado, e que não foi obrigado a resistir a nenhuma tentação, estava fresco e persistiu nos problemas. Essa experiência demonstra, assim como várias outras, que temos uma quantidade limitada de força de vontade, e que usamos esse mesmo estoque para uma série de coisas. Portanto, ficamos "com o ego esgotado" quando usamos boa parte da nossa força de vontade e, por conta disso, mais vulneráveis frente a novas tentações.

No entanto, o esgotamento do ego não apenas reduz a nossa capacidade de *resistir* às tentações. Ele também aumenta a nossa probabilidade de *sentir a tentação*. Trabalhando com Kathleen Vohs, Baumeister demonstrou que as pessoas com esgotamento do ego reagem mais fortemente a todos os tipos de coisas: filmes tristes as deixam mais tristes, filmes alegres as deixam estranhamente alegres, a água fria é mais insuportável que o normal, elas sentem uma vontade mais forte de comer biscoitos e parecem mais abertas às emoções extremas. O esgotamento do ego é duplamente perigoso: as nossas experiências fortes são mais urgentes e temos menos forças para resistir.

Esgotamento do ego e excesso de ocupação

As empresas modernas deixam o esgotamento do ego em outro nível. Temos de fazer mais coisas, tomar mais decisões, lidar com mais pressões e manter uma taxa de trabalho sobre-humana. O trabalho nos atinge de todas as direções, o tempo todo. Vivemos a mil por hora. Quando sobra

um tempo, nós o preenchemos com mais atividade, o que não ajuda a restaurar a capacidade cognitiva do cérebro nem a melhorar nossa rede padrão (e sobre isso já conversamos antes). Ficamos cansados e com o ego esgotado. Na verdade, acho que o esgotamento do ego é o estado padrão de grande parte das empresas. A ocupação total significa esgotamento do ego.

Portanto, quando surge um momento de calmaria e percebemos que já gastamos muito tempo no Facebook ou enviando mensagens, parece ainda mais complicado voltar à ativa. Quando tentamos trabalhar nas tarefas mais importantes, temos menos força de vontade para seguir em frente, e nos distraímos ou permitimos ser interrompidos (mas dissemos a nós mesmos que isso não tem importância, pois estivemos ocupado e trabalhando). O esgotamento do ego nos impede de conseguirmos fazer o que somos capazes de fazer, e nos impede de viver ao máximo nossas expectativas e nossos sonhos. Quando estamos com o ego esgotado, não temos forças para recuperar a atenção necessária e a força de vontade para nos destacarmos no que realmente importa.

Reforçando a força de vontade

Os psicólogos australianos Meg Oaten e Ken Cheng estavam interessados no que poderia ajudar a fortalecer a força de vontade das pessoas. Eles recrutaram gente interessada em alterar um aspecto de suas vidas: pessoas que queriam melhorar sua forma física,[8] aprimorar seus hábitos de estudo[9] ou lidar melhor com o dinheiro.[10] Em cada caso, essas pessoas receberam dicas dos instrutores, tiveram de completar uma tarefa (como ir à academia) e manter um registro do seu progresso.

Em vários momentos do processo, os participantes tiveram de ir ao laboratório para fazer testes aparentemente irrelevantes. Havia um teste visual de atenção a ser completado. O desafio era que, enquanto faziam um teste, um vídeo de *stand-up comedy* passava na televisão. Se os participantes se distraíssem com a televisão, o resultado do teste não seria tão bom. Sempre que entravam no laboratório, eles faziam o teste duas vezes. Após o primeiro teste, faziam uma série de atividades projetadas para exercitar a força de vontade, o que resultava em esgotamento do ego antes do início do segundo teste.

Com o passar das semanas, as pessoas que exercitavam regularmente seu autocontrole por meio dos exercícios, dos estudos ou da administração monetária, resistiam melhor à tentação da televisão. Seu

desempenho na segunda tarefa (com o ego esgotado) era muito melhor. Havia uma surpresa adicional, e bem-vinda, nesse estudo. A melhora na força de vontade começou a aprimorar outras áreas das vidas dos participantes: as pessoas envolvidas no programa de exercícios, por exemplo, começaram a gastar menos dinheiro, a estudar melhor, fumar menos, manter suas casas mais limpas e reclamar menos.

Esse estudo demonstra três coisas:

- Ainda que a força de vontade seja limitada, e se reduza quando é usada, a prática da força de vontade pode fortalecê-la ao longo do tempo.
- São dois os aspectos da força de vontade: força e estamina. A força é a absoluta habilidade de resistir à tentação. A estamina é a nossa habilidade de resistir aos efeitos do esgotamento do ego: podemos sentir mais tentação antes de ficarmos esgotados. Os exercícios de força de vontade são particularmente eficazes para aumentar nossa dopamina (mas não a nossa força).
- Trabalhar a nossa força de vontade é um dos aspectos que afetará positivamente outras áreas de nossas vidas. Da mesma forma, o esgotamento do ego em uma área também afeta as demais áreas.

Um programa para fortalecer nossa força de vontade

Nem tudo está perdido! A nossa força de vontade é terrivelmente fraca, mas podemos fortalecê-la e fazer com que ela nos ajude a operar mudanças sustentáveis. No restante deste capítulo, vou delinear técnicas baseadas em pesquisas que o ajudarão a fazer o necessário para operar as mudanças que você deseja operar e ultrapassar o excesso de ocupação.

Use a influência social

No capítulo 6, falei sobre o poder da influência social em nossas decisões. Podemos usá-la para manter-nos focados em nossos esforços de mudança. Em um adorável e breve estudo, feito na Universidade de Newcastle,[11] os pesquisadores demonstraram como a sensação de estar sendo observado influencia o nosso comportamento para melhor. Na cozinha do campus, havia chá e café disponível. No entanto, os empregados deviam pagar pelas bebidas, e uma caixa para depositar o dinheiro estava à disposição de todos, claramente identificada, com a

lista de preços recomendada ao lado. Durante dez semanas, os pesquisadores colocaram imagens ao lado dos preços, sem dar qualquer informação. A cada semana a imagem era trocada. As imagens eram de olhos (que pareciam observar as pessoas que prepararam suas bebidas) ou de flores. Ninguém comentou nada sobre as imagens, ninguém perguntou o seu significado. Quando o dinheiro que havia dentro da caixa foi contado, a diferença era enorme no final de cada semana. Nas semanas "de flores", a contribuição por cada litro de leite era, em média, de quinze centavos. Nas semanas "de olhos", de setenta centavos.

Vários estudos demonstraram que somos mais capazes de agir de determinada maneira quando estamos sendo observados, e que podemos aproveitar tal fato para aumentar nossa força de vontade. Escolha uma área da sua vida que seja importante para você. Sugiro que, no contexto deste capítulo, você escolha a mudança que identificou lá no início. O mais importante é que mantenha as suas intenções, e não apenas sobre progredir nas mudanças, mas também sobre construir a força e a estamina da sua força de vontade. Você descobrirá, mesmo estando focado em apenas uma área, que a sua habilidade de resistir ao esgotamento do ego (e portanto de resistir à tentação) se espalhará a outras áreas da sua vida.

Passo um

- Converse sobre a sua mudança com alguém que você respeite. Dependendo do tópico, pode ser um instrutor treinado, um mentor ou um amigo. Aceite os seus conselhos e apoio. Porém, acima de tudo, permita que essas pessoas auxiliem o seu desenvolvimento de um calendário de atividades.

Passo dois

- Siga este plano, sem se desviar.

Passo três

- Mantenha um registro do seu progresso, registrando o que você fez ao enfrentar qualquer desafio à sua força de vontade, e como se saiu. Registre também suas observações sobre a melhora na sua força de vontade em outras áreas da sua vida.

Passo Quatro

• Revise o seu progresso regularmente junto a outras pessoas que também estão atrás de objetivos e que poderão oferecer apoio e ajudá-lo a seguir em frente.

Isso não é matemática! Mas funciona. Fazendo isso, você melhorará no projeto que escolher, e também melhorará a sua força de vontade geral e a sua habilidade para resistir a todo tipo de tentação e distração. Você ficará mais focado e se engajará melhor.

Involuntariamente, me engajei nesse tipo de apoio. Certo dia, comecei a conversar com Shiv, minha cunhada, sobre escrita e sobre o fato de estarmos "trabalhando" há séculos em nossos livros. Em certo momento, comecei a reconhecer as desculpas de Shiv para a sua falta de progresso e a desafiei, dizendo que ela não parecia muito preocupada com o fato de estar deixando de lado algo tão importante. A verdade é que, pouco depois, ela terminou o livro, e disse que me faria abrir os olhos para o excesso de ocupação que me distraía da escrita. Ela pediu que eu preparasse um calendário para o término de cada capítulo. Caso eu não o cumprisse, ela jurou que "cairia em cima" de mim. Não posso fingir que algumas das suas investidas me chatearam. No entanto, a verdade é que tínhamos feito um trato, e ela estava saindo da sua vida normal para me ajudar. Seja lá como for, eu sem dúvida fiz um progresso muito grande para não decepcioná-la, tentando me ater aos compromissos. Shiv, muito obrigado por tudo, o seu trabalho fez toda a diferença (e não vejo a hora de retribuir na mesma moeda quando você começar a escrever o seu próximo livro!).

Monitore-se

Por que os homens engordam na prisão? Não deve ser por conta da comida. Além disso, opções de exercício costumam existir. Brian Wansink acredita que isso acontece porque eles não usam cinto![12] Como eles não têm cintos nem roupas apertadas, não percebem o crescimento regular de suas barrigas. Uma das maneiras mais simples e eficazes de melhorar a nossa habilidade de resistir às tentações é por meio de um monitoramento constante.

Tudo indica que um dos propósitos do autoconhecimento é melhorar o autocontrole. Colocar um espelho na frente das pessoas altera o seu comportamento. Elas tendem a agir de forma mais honesta e

diligente. O movimento Quantified Self está fundamentado no reconhecimento de que o monitoramento dos nossos comportamentos nos ajuda a melhorar. Uma típica ferramenta desse movimento pode ser um aplicativo ou um software que nos ajude a monitorar o nosso comportamento (veja uma lista de aplicativos úteis em http://quantifiedself.com/guide). O RescueTime, por exemplo, é um programa que rastreia o nosso uso do computador. Esse programa calculou que, em média, uma pessoa usa dezesseis programas de computador diferentes, visita quarenta páginas e é interrompida a cada 5,2 minutos por mensagens eletrônicas diariamente. O fundador do RescueTime, Tony Wright, ficou deprimido ao descobrir que passava quase um terço do dia entre "informações pornográficas" (o termo é dele, não meu!), ou seja, visitando sites que não estavam relacionados com o seu trabalho principal.

Existem alguns aplicativos brilhantes para monitorar o seu comportamento. Portanto, quando você estabelecer exatamente a mudança que gostaria de operar, encontre um aplicativo que o ajude a acompanhar o seu progresso. Isso pode ser divertido e aprimorar os seus esforços de mudança. Além do mais, vários desses aplicativos oferecem apoio social e também um pouco de pressão. Deixe que o seu progresso seja medido, mergulhe nas mudanças, desenvolva a força de vontade para vencer a ocupação.

Desenvolva melhores hábitos

Em uma análise de vários estudos sobre força de vontade, os pesquisadores estavam interessados em determinar em que momento o autocontrole era mais impactante. Eles agruparam os behavioristas envolvidos nos estudos em "behavioristas automáticos" e os que "precisavam de autocontrole".[13] Tudo indicava que os com força de vontade venceriam os que precisavam de controle, pois resistiriam melhor às tentações. No entanto, o resultado foi outro. As pessoas com força de vontade tinham mais autocontrole por conta de sua força e da eficácia de seus comportamentos automáticos. Em outras palavras, a força de vontade nos ajuda a *manter* os bons hábitos, ela nos ajuda a evitar as tentações, *não* a resistir a elas. As pessoas com muito autocontrole o usaram para estruturar suas vidas a fim de que o seu comportamento automático estivesse alinhado com os seus objetivos. Eles não mantinham uma dieta saudável resistindo a bolos de chocolate, mas certificando-se de que as suas geladeiras só contivessem alimentos saudáveis, livres de gordura.

Isso também vale para os negócios e para as distrações que nos afastam das nossas tarefas. Tais hábitos costumam ser óbvios, e o truque é identificar as tentações óbvias que costumam nos atingir. Para tanto, devemos criar hábitos preventivos. Se você quiser, por exemplo, ser mais focado, desligue o ruído de aviso de chegada de e-mails, pois é incrivelmente complicado resistir a ele, sobretudo quando estamos fazendo um esforço para pensar. Por outro lado, você pode estar querendo ser mais presente em casa. Se for assim, deixe o seu telefone na bolsa. Se você precisa trabalhar à noite, faça isso em horários específicos, não deixe que o trabalho acabe com toda a sua noite, minando o seu precioso tempo em família. O que você precisa não é de força de vontade de ferro, mas de bons hábitos.

Construa novos hábitos

O que acontece quando você fica nervoso? Você começa a suar e a sua pele fica fria. Quando a pele fica fria, você começa a tremer. O corpo mantém um incrível termostato que regula a nossa temperatura em pouquíssimo tempo. A palavra para designar tal processo de manutenção do equilíbrio é "homeostase". Ela é fundamental à nossa sobrevivência e mantém todos os nossos processos internos em equilíbrio, evitando as mudanças.

Os hábitos são coisas ótimas, mas duros de vencer. Certo tipo de homeostase surge sempre que tentamos alterar o nosso comportamento. Podemos ser capazes de fazer as coisas de maneira diferente, por meio do pensamento consciente e da força de vontade, e tais alterações podem durar alguns dias, até mesmo algumas semanas, mas assim que possível, no momento em que a nossa força de vontade fraqueja, voltamos ao velho caminho. Mais do que isso: a homeostase pode ser útil para nos trazer de volta à normalidade; quando o corpo quer se resfriar, ela o faz suar. O mesmo acontece com os nossos comportamentos. Pense em um exemplo comum: entrar em forma. Quantos de nós já tentamos entrar em forma, sempre repletos de boas intenções? Na minha opinião, tudo indica que o corpo, e até mesmo o que está ao seu redor, resiste ativamente a tal empenho. Você sente dores, se sente velho, ridículo, sofre uma lesão, um amigo chama para tomar cerveja no exato momento em que você decide ir à academia, o seu companheiro diz que você está exagerando no tempo que usa para correr ou que está gastando muito dinheiro na academia. Todos esses fatores são

forças homeostáticas, e todos eles parecem surgir do nada para nos trazer de volta à vida de sempre.

No entanto, a homeostase nem sempre funciona contra nós. O que devemos fazer é lutar contra ela e construirmos um novo hábito. Quando um hábito é estabelecido, podemos relaxar, pois a homeostase nos ajudará a garantir que ele se transforme em automático.

Um novo hábito costuma precisar de trinta a sessenta dias para se estabelecer. Claro que tal prazo é altamente afetado pela maneira como o novo comportamento é levado a cabo. Estabelecer um novo hábito para o uso do e-mail, por exemplo, pode ser um processo mais rápido do que a alteração de um comportamento que só nos afeta uma vez por semana. No entanto, como princípio geral, para os comportamentos regulares e relacionados à ocupação constante, devemos considerar o investimento de um grande esforço de mudança, um esforço que dure ao menos um mês.

Fluxo de hábitos

Se você já andou vários quilômetros de bicicleta com um grupo de amigos, deve conhecer o enorme benefício de juntar-se ao pelotão à frente do grupo. A sensação é de estar sozinho na corrida, sofrendo menos resistência e empregando menos esforço. Podemos aplicar o mesmo princípio para estabelecer novos hábitos. É muito, muito mais fácil construir um novo hábito com base em outro, mais antigo, do que quando estamos em isolamento. Ao fazer isso, o novo comportamento parece ser mais rapidamente absorvido pelo automatismo do hábito previamente estabelecido.

Esse é um dos motivos por que considero o "engolindo o sapo", ideia simples de Biran Tracy (que comentei no capítulo 2), tão poderoso. Segundo tal ideia, ainda de manhã, antes de qualquer outra coisa, antes de consultarmos os e-mails ou as mensagens de voz, devemos atacar o trabalho mais importante. Caso contrário, seremos presas do fluxo do excesso. Engolindo sapos, construímos rituais para o início de cada dia (e tais rituais estão entre os mais importantes de um dia de trabalho). Os rituais de início da manhã são mais do que fortes, eles são puros, pois não se contaminam com os problemas do resto do dia. É bem mais fácil nos mantermos fiéis à uma ideia antes de começarmos formalmente a trabalhar. Portanto, se você incluir tal ritual (além de ligar o seu laptop, preparar um café e conversar com a Maria pelas manhãs), gastará meia

hora trabalhando em algo importante, e poderá se beneficiar do fluxo matinal.

Tal efeito funciona para quase todos os novos comportamentos. Se você pretende manter conversas melhores com o seu filho, por que não construir uma rotina de jogos de futebol, ou talvez uma rotina de papos pouco antes de ir para a cama? Se você pretende criar novas rotinas para que o seu dia seja mais ativo, não fique apenas pensando ("vou criar mais tarefas fora do trabalho, quero fazer coisas mais estimulantes") e se decida, por exemplo, engajando-se em um trabalho comunitário.

Pense no comportamento que você pretende alterar: que hábitos ou rotinas atuais poderiam entrar no seu fluxo de hábitos?

(Pré)comprometimento

Em julho de 1519, o conquistador Hernán Cortés aportou em Veracruz, com onze navios e quinhentos homens: a sua missão era conquistar os astecas. No entanto, havia um problema. Alguns anos antes, ele desenvolvera um relacionamento amoroso com Catalina Xuárez, cunhada de Diego Velázquez, governador espanhol de Cuba. Ao mesmo tempo, Cortés também (supostamente) flertara com a irmã de Catalina, e Velázquez não gostou nada dessa história. Ao longo dos anos, o relacionamento entre Velázquez e Cortés azedou, embora Cortés tenha finalmente se casado com Catalina. O problema, naquele momento, era que Velázquez governava aquelas terras, e no último momento revogou o alvará de navegação de Cortés. Quando Cortés resolveu seguir em frente, partindo de Cuba para Veracruz, foi como se declarasse guerra contra Velázquez, e os homens de Cortés sabiam disso.

Cortés estava preocupado, pensando que os seus homens, sobretudo os leais ao governador, poderiam ser persuadidos a voltar-se contra ele e retornar a Cuba. Isso seria desastroso, pois acabaria com a sua missão e, provavelmente, com a sua vida. O que ele fez, portanto, foi fortalecer os laços com os seus homens. Ele afundou todos os navios ao chegarem ao seu destino. Não havia possibilidade de volta. A sua força expedicionária só teria uma opção: conquistar os astecas e voltar para casa vitoriosa.

As ações de Hernán Cortés foram um exemplo extremo de pré-comprometimento. Um pré-comprometimento reconhece a tendência humana de tomar boas decisões em estado racional frio, mas

no calor do momento (ou da batalha), para não abrir espaço à tentação. Quando estão à frente de bolos de chocolate, até as pessoas com as melhores intenções de manter uma alimentação saudável escolhem a gratificação imediata, não os objetivos em longo prazo. Isso é um objetivo real quando tentamos vencer o excesso de ocupação, pois a gratificação instantânea de verificar os e-mails costuma superar as nossas boas intenções.

Isso é um fato, e você não será capaz de reverter tal tendência sozinho. Portanto, o que poderíamos fazer?

Recompense os seus bons comportamentos

Um ponto de partida para o pré-comprometimento é usar o behaviorismo: as nossas chances são significativamente influenciadas pelas recompensas imediatas. Quando o assunto é o excesso de ocupação, ainda que as nossas recompensas, em longo prazo, sejam uma vida focada e engajamento, as recompensas imediatas de tal objetivo podem ser menos persuasivas do que o alívio de uma caixa de e-mails vazia. Um dos meus clientes estava lidando com esse problema. Ele queria emprestar um foco real ao projeto pelo qual se apaixonara (e que parecia ser capaz de causar um grande impacto no seu trabalho), mas ninguém parecia interessado no projeto. Com persistência, ele decidiu entrar no jogo. Na esquina do prédio onde trabalhava, havia uma loja da sua rede de cafés preferida, uma loja com um ótimo ambiente e que servia o melhor *vanilla latte*. Em vez de seguir diretamente ao escritório, ele oferecia a si mesmo um "mimo" de passar 45 minutos, todas as manhãs, naquela cafeteria, mas com a condição de que estaria trabalhando no seu projeto. Ele nunca pedia a senha do wi-fi da loja, pois estava trabalhando. Após um tempo, ele deixou de tomar o seu café todas as manhãs (às vezes preferia ir à tarde), mas nunca deixou de encarar aquele lugar como o escritório do seu projeto, e foi recompensado com uma mudança de comportamento.

Punindo a si mesmo

O behaviorismo tem um lado oculto: a punição. Mais uma vez, o princípio do imediatismo se aplica. Mais uma vez, surgirão consequências negativas muito óbvias por não estarmos privilegiando a ocupação: a angústia de não completar uma tarefa é suficiente para

nos afastar das crianças, a pressão de uma caixa de e-mails sempre lotada nos leva a perder o foco nas conversas. Porém, o que fazer para contrabalançar as consequências imediatas de não completar certos objetivos em curto prazo?

Já mencionei o site stickk.com, de Ian Ainslie, onde podemos nos comprometer com pagar um preço por derrapar em nossas boas intenções.[14] Eu conheço famílias que concordaram com punições dessa natureza. Um exemplo: se olhar para o seu celular durante uma conversa, você terá de lavar a louça! Se não fizer aquele trabalho importante, terá de terminá-lo durante o seu programa de televisão preferido (ou então doar um dinheiro à caridade). Seja criativo com as recompensas, pois essa técnica é ótima para mantê-lo focado no seu objetivo.

De volta ao trabalho

Os participantes de um estudo chegaram famintos ao laboratório. Ao chegar, algumas pessoas não receberam nada, outras receberam dois grandes milk-shakes, o suficiente para deixar uma pessoa repleta de comida. Isso feito, todos foram levados à experiência, que lhes disseram se tratar de uma degustação. As pessoas que continuavam famintas comeram muito, as outras experimentaram algumas poucas coisas e foram embora. Todo mundo agiu assim, menos as pessoas que estavam fazendo dieta, que fizeram o contrário! As pessoas que estavam fazendo dieta e tomaram dois milk-shakes comeram mais biscoitos do que as que não comiam há horas!

Por quê? Tal padrão, demonstrado em várias experiências, é o que Peter Herman e seus colegas chamaram de "alimentação contrarregulatória". No entanto, prefiro o termo de Baumeister: "efeito dane-se!".[15] As pessoas que faziam dieta, ao terem abandonado-a por conta dos enormes milk-shakes, disseram "dane-se!" e resolveram se divertir e voltar à linha no dia seguinte. O perigo é que, no dia seguinte, o "dane-se!" seja estendido um pouco mais, e mais, e mais... acabando de vez com a dieta.

O "dane-se!" é um momento perigoso para qualquer esforço de mudança. Todas as mudanças envolvem resistir a algum tipo de tentação. Podemos escapar algumas vezes, ou mesmo ser "forçados" a agir de outra maneira, como as pessoas que faziam dieta e tiveram de tomar os milk-shakes. Sempre surgirão coisas capazes de destruir

nossas melhores intenções. O que garantirá o êxito em longo prazo não é o fato de estarmos 100% dedicados ao nosso plano original, mas a rapidez de recuperação e a persistência após uma queda.

Portanto, não escolha simplesmente uma mudança, desenvolva um plano para o momento em que precisar voltar imediatamente aos trilhos (após um desvio de rota).

Imagine que você se comprometeu em desligar o *smartphone* à noite, pois pretende estar mais presente junto à sua família. Aceite, desde o princípio, que você poderá não ser capaz de seguir tal determinação diariamente, e evite que uma escapadela arruíne completamente o seu plano.

- Sempre que usar o seu telefone, envie a si mesmo um e-mail dizendo que você deverá se (re)comprometer com o seu objetivo, e leia esse e-mail no dia seguinte de manhã.
- Peça ao seu parceiro que o desafie ao vê-lo usando o telefone à noite. Ele deve fazer uma pergunta: "Você está se desviando do seu objetivo hoje, mas será capaz de retornar ao seu comprometimento de não tocar no telefone à noite amanhã?"
- Ofereça a si mesmo dias livres. A ideia é saber, de antemão, que algumas noites por mês você poderá usar o seu telefone. Essa tática constrói exceções, mas não destrói o *momentum*, pois forma parte do padrão construído.

Mudança profunda

Certas vezes, mesmo lançando mão do que os pesquisadores nos ensinam sobre mudanças e força de vontade, certos aspectos do nosso comportamento resistem bravamente aos nossos melhores esforços para progredir. O fluxo constante da homeostase em tais áreas é muito forte. Acredito que, para muitos de nós, quando o assunto é a maneira como vivemos nossas vidas, devemos ter uma coisa bem clara: tentamos muitas dicas e técnicas, mas permanecemos distraídos e desconectados. Reconhecendo tal situação, se as técnicas e os lembretes não funcionam, mas você continua em busca da mudança, chegou a hora de mergulhar fundo. Para alcançar o êxito, não será suficiente *fazer* uma mudança, *você terá* de mudar.

Problemas de técnica e adaptação

São dois os tipos fundamentalmente diferentes de mudanças que devemos tentar operar (ou os problemas que devemos encarar). Algumas dessas mudanças exigem informação, prática e desenvolvimento de habilidades. Ronald Heifetz, especialista em liderança, chama esses tipos de mudança de "problemas técnicos".[16] Eles não são necessariamente simples ou importantes, mas existem maneiras de abordá-los, seja com rotinas-padrão ou processos estabelecidos. Exemplos de problemas técnicos podem ser a organização de sua caixa de e-mails com códigos de cores e pastas, a resolução do cubo de Rubik em menos de um minuto ou o ato de pousar um jato de caça sobre um avião comercial. Tais tarefas podem ser complicadas, mas com um pouco de prática e conhecimento sobre o assunto você poderia alcançar o êxito.

Os problemas adaptativos são outra coisa. Um problema é considerado adaptativo se não existe uma maneira correta de resolvê-lo nem uma solução de prevenção, se não existe um manual de instruções. Um problema é adaptativo se a única maneira de resolvê-lo é operando uma mudança na pessoa que detém o problema, alternando sua mentalidade, suas crenças e suposições. Vejo muita gente buscando eternamente pela "solução" de problemas que carrega há anos. Essa gente se equivoca ao classificar seus problemas como técnicos, buscando soluções técnicas e falhando (repetidas vezes). Elas não precisam resolver o problema, mas sim mudar a si mesmas para progredir. Um exemplo clássico é a perda de peso. De certa maneira, parece um problema técnico: coma menos e faça mais exercício. No entanto, quem já sofreu com isso sabe o que é se manter preso em um ciclo de animação e desespero, saltando de uma dieta a outra. As soluções técnicas não costumam sustentar tais situações. O que normalmente precisamos é de uma reação mais adaptativa: uma mudança fundamental na maneira como nos relacionamos com a comida e os exercícios.

Se você considera a sua mudança como um desafio adaptativo (e são grandes as chances de que seja esse o caso), a seção seguinte deste capítulo lhe será útil.

Imunidade à sua mudança

Grande parte do meu trabalho envolve ajudar as pessoas a operar mudanças, seja como indivíduos, grupos ou empresas. Os desafios

técnicos são fáceis: podemos oferecer dicas e técnicas a outras pessoas, ajudando-as a montar um plano. No entanto, quando fica claro que uma mudança profunda é necessária, isso não funciona. Para desafios adaptativos, precisamos ajudar as pessoas com problemas a ultrapassar a superfície do problema e entender quais são realmente seus medos e suposições ocultas.

Imagine, agora, que você está vindo me encontrar no meio de um dia de trabalho pesado. Você acabou de sair de uma conturbada reunião com o diretor da sua empresa, já respondeu a 212 e-mails (só hoje) e o prazo da entrega de um relatório se esgotará amanhã. Nesse momento, começo a fazer perguntas sobre seus medos e suposições! Sei, há vários anos, que preciso fazer com que as pessoas comecem a falar sobre coisas que mantêm ocultas, mas nem todos os homens de negócios muito ocupados estão atrás de uma terapia. Falando francamente, costuma ser uma luta fazer com que essas pessoas toquem em assuntos capazes de ajudá-las a alcançar o *insight* necessário para que aprendam, cresçam e operem mudanças. Em geral, acabamos identificando o superficial, os planos técnicos para lidar com desafios muito menos profundos.

No entanto, certo dia encontrei, o trabalho de Robert Kegan. Em seu fantástico livro *Immunity to Change* [Imunidade à mudança],[17] ele descreve um simples processo de análise que se aprofunda rapidamente. Usei esse processo com centenas de pessoas e grupos. Sempre que o usava, as pessoas conseguiam ir além dos seus problemas superficiais e operar rápidas mudanças para identificar seus conflitos e suposições escondidas. Tal técnica parece capaz de ajudar até as pessoas não acostumadas à introspecção e à autoanálise. Mais importante: quando alcançam tal entendimento, as pessoas mudam.

Comprometimentos em competição

Antes de explicar como o processo funciona, quero explicar um dos princípios centrais do pensamento de Kegan: o princípio dos "comprometimentos em competição". Em geral, existem ótimas razões para fazermos as coisas como as fazemos hoje (ótimas razões para não buscarmos qualquer mudança). Tais razões não desaparecem quando decidimos mudar alguma coisa. Esses são os nossos comprometimentos em competição. Portanto, quando tentamos operar uma mudança, tais comprometimentos lutam contra o que pretendemos fazer. Ainda que

a mudança que pretendemos operar se encaixe com nossos desejos e nossas necessidades (e normalmente as necessidades são profundas), eles não desistem facilmente. Se não nos livrarmos de tais comprometimentos, a luta será sem sentido e os nossos objetivos dificilmente serão alcançados.

Como exemplo, vou compartilhar uma experiência própria. Já mencionei que atrasei muito a escrita deste livro, mas não contei a história toda. Desde que terminei a universidade, vinha falando em escrever um livro. Em vários momentos, fingia que começava, mas meus progressos nunca eram bons. Nesses momentos, sempre dizia às pessoas "vou escrever um livro". Finalmente, comecei a fazer pesquisas sérias (há uns seis anos), mas demorei uns quatro anos para colocar minhas ideias no papel. Nesse meio-tempo, mudei o meu discurso para "estou trabalhando em um livro".

Naturalmente, quando as pessoas se encontravam comigo, perguntavam quando o meu "livro" seria lançado. Comecei a ficar um pouco sem graça! Mas tinha uma desculpa. Dizia que estava muito "ocupado" (sim, também usei essa palavra) e que estava viajando muito. Portanto, era simples: se quisesse começar a escrever um livro, o tempo de trabalho seria roubado diretamente da minha família. As pessoas acreditavam na minha história. Eu também acreditava. Até que um dia resolvi tomar o próprio medicamento: decidi pensar por que não estava conseguindo progredir com algo que queria fazer há anos. Ao começar a desenhar o meu Mapa de Imunidade, rapidamente descobri que a minha "história" era uma desculpa, não um motivo. Eu tinha um grande medo, um medo calado, um medo que me impedia de seguir em frente com qualquer tentativa de escrever. Tinha medo de não saber o que dizer. Tinha medo de não ser capaz de escrever. Ficava petrificado, morto de medo de fracassar, e por conta disso acabei deixando de ser o "cara brilhante que vai escrever um livro".

Como você pode imaginar, qualquer solução *técnica* que eu pudesse tentar para ajudar a administrar o meu tempo teria falhado. Até o momento em que dei um nome ao meu medo e o encarei de frente, fiz poucos progressos. As soluções que me encaminharam a escrita deste livro não foram técnicas. Não fiz nada para rearrumar a minha agenda nem liberar um tempo para escrever. Na verdade, o ano em que escrevi este livro foi um dos mais cheios de trabalho da minha vida (e tais trabalhos não tinham nada a ver com o livro). A grande solução, no meu caso, foi começar a escrever (publicamente) e a buscar

feedbacks. Comecei a escrever um blog, e fazendo isso eu praticava e experimentava. Estava praticando a escrita e conseguindo *feedback* para ver o que funcionava ou não. Estava experimentando as possibilidades de ser um péssimo escritor e ter pouco a dizer. Se esse fosse o caso, tudo bem.

E não contei essa história para que vocês deem tapinhas nas minhas costas nem para repetir batidas palavras de motivação ao estilo: "Se eu consegui, você também poderá conseguir, basta acreditar em mim!" O meu ponto de vista é bem mais humilde. Sou psicólogo, faço isso para viver, e me enganei durante mais de uma década ao justificar por que não me sentava para escrever. Eu me autoconvencia com as minhas desculpas e meias verdades. Porém, ao finalmente aceitar que queria entender por que as coisas não mudavam, quando resolvi ir além da superfície, descobri que a verdade não estava tão oculta, e a verdade mudou tudo.

Revelando os comprometimentos em competição

O âmago do processo de Kegan de trazer à tona comprometimentos é muito simples. Em primeiro lugar, em vez de determinar uma mudança que gostaríamos de operar, devemos identificar as coisas específicas que estamos fazendo ou deixando de fazer. Se o seu comprometimento, por exemplo, é estar mais focado no trabalho que valoriza, você poderá identificar coisas como "eu digo sim a tudo", "eu vivo colado no meu e-mail" ou "eu priorizo a urgência, não a importância". No meu caso, a lista começaria com "eu não estou escrevendo nada". Faça a sua lista. Você não precisa interpretar nada nesta altura do campeonato, apenas identificar o que está ou não está fazendo.

No entanto, a seguinte fase é mais interessante. Analise cada um desses itens negativos e imagine como você se sentiria se fizesse exatamente o oposto: o que você deveria estar fazendo? Alguns itens gerarão poucas reações, outros produzirão um efeito enorme. Ao encarar um erro ou desconforto, você muitas vezes mergulha em alguma coisa. Pergunte a si mesmo: "Que medo ou preocupação está me deixando assim?", e dê um nome a tal coisa. Depois, pergunte: "Sendo assim, qual é o comprometimento em competição que está me impedindo de operar a mudança que eu gostaria de fazer?"

Esse processo pode ser poderoso. Um amigo aceitou o exercício. O seu comprometimento era voltar a ficar em forma, pois ele queria mais

uma vez participar de maratonas. Ele passou anos frustrado por sua falta de progressos. Sim, ele se exercitava de vez em quando, mas eram exercícios leves e sem constância, e ele estava engordando. Os itens que ele colocava em sua lista, quando pensava em fazer o oposto, não geraram qualquer reação emocional até chegar ao "sair para corridas leves, sem exagerar". Ao pensar em fazer exatamente o oposto (forçar o seu corpo) ele se sentiu desconfortável. Um dia, mais tarde, ao me contar sua história, os seus olhos se encheram de lágrimas. O seu grande medo, o medo que o paralisava, era de estar ficando velho. Ao descobrir isso, ele foi atingido em cheio, percebendo que o seu compromisso era com a juventude e a vitalidade. Sempre que exagerava nos exercícios, ele sentia dores e se sentia velho. E tais momentos marcaram o seu declínio físico. O mero ato de fazer alguma coisa que o levaria a se sentir mais jovem em longo prazo, fazia com que ele se sentisse mais velho (e sentir isso era terrível). Hoje, sou feliz ao dizer que ele está correndo e também emagreceu. Aliás, ele voltou às competições.

Por conta da minha experiência, e por conta da observação de outras pessoas, digo que a brutal clareza que esse processo nos oferece é o que faz toda a diferença. Quando as causas ocultas da falta de progresso são esclarecidas, o caminho em direção aos nossos objetivos se revela óbvio. Isso costuma envolver um processo de aprendizagem e experimentação no qual você pode brincar com comportamentos alternativos. Você estará testando e alterando seus medos catastróficos. Você estará criando de uma maneira diferente, estará ficando mais saudável e mais aberto às interpretações do mundo. Para mudar, você não precisa simplesmente fazer coisas. Fazendo esse tipo de exercício, você estará crescendo e ficando mais atento a si mesmo.

Todos precisamos fazer muito mais desse tipo de coisa para prosperar.

AS GRANDES MENSAGENS EM "AFERRE-SE ÀS BOAS INTENÇÕES"

Mudar é complicado. Todas as pesquisas demonstram que as *boas intenções não são suficientes*. Assim como não é suficiente estar motivado a operar uma mudança.

Você precisa *construir o* momentum que o levará a alterar o seu caminho, *reforçar a sua força de vontade* e estar atento às áreas do seu comportamento que resistem à mudança.

Construindo o *momentum*

• *As boas intenções não duram muito*: se você pretende fazer alguma coisa, *entre rapidamente em ação*! O que importa é o *momentum*.
• É fácil ficar sobrecarregado e ser levado à inércia. Portanto, comece a construir o *momentum* deixando *bem claro* o comportamento que gostaria de alterar, e também o *contexto* no qual operará tal mudança.
• *Comece com coisas bem pequenas*, sempre baseando-se no fato de que gostamos de ser consistentes, e deixe o próximo passo a ser dado bem claro.

Força de vontade

• Para operar mudanças duradouras você precisa de força de vontade. Porém, uma coisa é certa: *a sua força de vontade é mais fraca* do que você imagina.
• *A força de vontade é limitada*: ela pode ser gasta, deixando-nos com o ego destruído e menos capazes de resistir a novas tentações.
• A boa notícia é que você pode *fortalecer a sua força de vontade*. O fortalecimento da força de vontade em uma área se espalha a outros aspectos da sua vida.

Mudança profunda

• Os problemas podem ser *técnicos ou adaptativos*. Os problemas técnicos exigem soluções que envolvem conhecimento, habilidade e prática. Os *problemas adaptativos* não têm soluções, eles envolvem *mudanças pessoais*, aprendizado e crescimento.
• Quando as pessoas continuam *lutando para mudar*, mesmo após esforços persistentes, isso normalmente acontece por que o problema é adaptativo e estão sendo usados métodos técnicos para operar uma mudança.
• Para resolver um problema adaptativo e seguir em frente, devemos trazer à tona os nossos *comprometimentos em competição*, os comportamentos que estamos exibindo e que estão bloqueando as nossas mudanças.

MEXA-SE!

Comece imediatamente
Se você ficou inspirado a operar mudanças ao ler este livro, comece imediatamente. O que você poderia fazer hoje?

Estabeleça um objetivo claro
Se você quer fazer uma mudança, estabeleça um objetivo específico. Trabalhe em uma coisa de cada vez, até conseguir construir os seus hábitos.

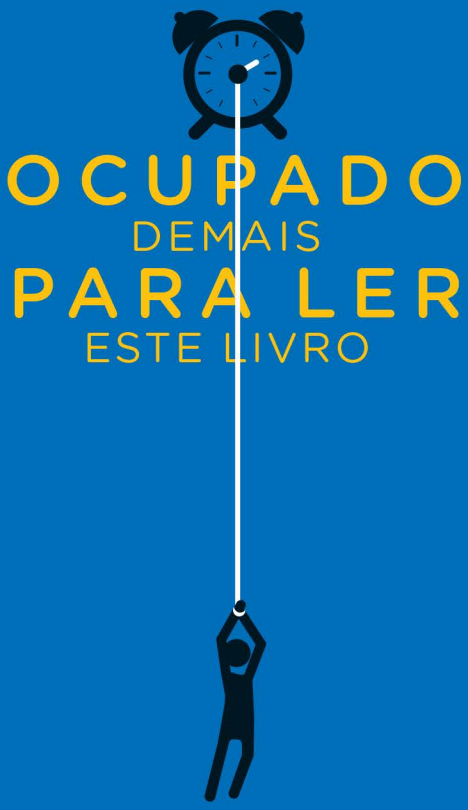
Planeje o seu próximo passo
Tenha sempre claro o próximo passo quanto à mudança que você está operando. Separe um tempo para redigir o seu próximo passo, para que você saiba claramente o que deverá fazer em seguida.

Altere o seu ambiente
A força de vontade é fraca. Altere certas coisas em seus ambientes físico, social e tecnológico para reduzir a tentação de se afastar do seu objetivo.

EXPERIMENTE!

Sitckk.com
Experimente esta página como saída para o estabelecimento de pré-comprometimentos.

Imunidade à mudança
Se você está fracassando de forma persistente em uma área específica, compre *Immunity to Change,* o ótimo livro de Robert Kegan.



OCUPADO
DEMAIS
PARA LER
ESTE LIVRO

VISITE O SITE

OU COMPRE ONLINE

Saraiva
livraria cultura
amazon.com
Submarino
extra
Baixar no iBooks